

Univerzita Karlova
Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Geografie
Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Julie Ketnerová

**PROVÁZANOST STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ S ROZPOČTOVOU
POLITIKOU MĚSTA**

**THE INTERCONNECTION BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND
BUDGETING ON LOCAL LEVEL**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Radim Perlín, Ph.D.

Praha 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, 20. 4. 2018

Bc. Julie Ketnerová

.....

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mne motivovali v průběhu mého studia a při zpracování mé diplomové práce. Zejména pak svému vedoucímu práce RNDr. Radimu Perlínovi, Ph.D. za věnovaný čas, vstřícnost, odborné vedení a hlavně za cenné rady při četných konzultacích.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	11
3	TEORETICKÉ ZARÁMOVÁNÍ	13
3.1	Rozvoj a růst	13
3.1.1	Ekonomický růst a rozvoj	13
3.1.2	Regionální růst a rozvoj	14
3.2	Regionální politika	16
3.3	Koncepty veřejné správy	17
3.3.1	New Public Management	18
3.3.2	New Public Governance	18
3.3.3	New Public Service	19
3.4	Koncepty strategického plánování	19
3.4.1	Expertní a komunitní metoda plánování	20
3.4.2	Top down a bottom up	23
4	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	25
4.1	Dokumenty strategického plánování	25
4.1.1	Strategický plán	25
4.1.2	Strategie regionálního rozvoje České republiky	28
4.2	Ukotvení dokumentů strategického plánování v legislativě	29
5	FINANČNÍ ZDROJE OBCE	31
5.1	Rozpočet obce	31
5.1.1	Běžný rozpočet	32
5.1.2	Kapitálový rozpočet	33
6	DOTAČNÍ POLITIKA	35
7	HYPOTÉZY	38
8	METODIKA	39
9	PRAKTICKÁ ČÁST	43
9.1	Základní charakteristika měst	43
9.2	Mariánské Lázně	47
9.2.1	Analýza strategického dokumentu	47
9.2.2	Analýza rozpočtu	50
9.2.3	Analýza čerpání dotací	53
9.2.4	Rozhovory s představiteli města	55
9.2.5	Shrnutí	58
9.3	Horní Slavkov	58
9.3.1	Analýza strategického dokumentu	58
9.3.2	Analýza rozpočtu města	62
9.3.3	Analýza čerpání dotací	66
9.3.4	Rozhovory s představiteli města	69

9.3.5	Shrnutí.....	71
9.4	Žlutice	72
9.4.1	Analýza strategického dokumentu.....	72
9.4.2	Analýza rozpočtu města	76
9.4.3	Analýza čerpání dotací	80
9.4.4	Rozhovory s představiteli města	83
9.4.5	Shrnutí.....	85
9.5	Srovnání výsledků analýzy měst.....	86
10	ZÁVĚR	90
	POUŽITÁ LITERATURA	93
	INTERNETOVÉ ZDROJE	97
	DALŠÍ ZDROJE DAT	99
	PŘÍLOHY	100

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vymezení prioritních oblastí regionálního rozvoje ČR pro programová období 2007-2013 a 2014-2020	29
Tabulka 2: Složení běžného rozpočtu	32
Tabulka 3: Složení kapitálového rozpočtu	33
Tabulka 4: Prioritní osy rozvoje Mariánských Lázní a jejich realizační opatření	48
Tabulka 5: Některé aktivity vytyčené v rámci jednotlivých opatření	49
Tabulka 6: Výčet kategorií a cílových oblastí kapitálových výdajů rozpočtu	50
Tabulka 7: Klíčové oblasti rozvoje Horního Slavkova a jejich realizační opatření	60
Tabulka 8: Některé specifické cíle vytyčené v rámci jednotlivých opatření	61
Tabulka 9: Seskupení jednotlivých odvětví (činností) rozpočtu do obecnějších kategorií	62
Tabulka 10: Roční objem plánovaných kapitálových výdajů Horního Slavkova dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017 (v tis. Kč)	64
Tabulka 11: Způsob financování definovaných opatření	73
Tabulka 12: Kritické oblasti rozvoje a strategické cíle města Žlutice	74
Tabulka 13: Vybrané strategické cíle města Žlutice a opatření k jejich realizaci	75
Tabulka 14: Výčet hlavních odvětví a konkrétních skupin aktivit vymezených v rozpočtu	76

Seznam obrázků a schémat

Obrázek 1: Stručný přehled jednotlivých fází projektu v procesu financování z EU	36
Obrázek 2: Geografické vymezení zájmových území	43
Schéma 1: Propojení dotací a konkrétních aktivit v SP	55
Schéma 2: Propojení dotací a konkrétních specifických cílů SP	68
Schéma 3: Propojení dotací a konkrétních opatření SP	82

Seznam grafů

Graf 1: Roční objem kapitálových výdajů Mariánských Lázní dle odvětvového třídění rozpočtu v období 2010-2017	51
Graf 2: Zařazení vytyčených aktivit v SP dle výdajových (investičních) okruhů rozpočtu	53
Graf 3: Schválené neinvestiční a investiční dotace pro Mariánské Lázně v období 2010-2017	54
Graf 4: Roční objem veškerých plánovaných výdajů Horního Slavkova dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017	64
Graf 5: Zařazení vytyčených specifických cílů SP do výdajových odvětví rozpočtu	66
Graf 6: Přijaté neinvestiční a investiční dotace v období 2010-2017	67
Graf 7: Roční objem veškerých plánovaných výdajů města dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017	78
Graf 8: Roční objem plánovaných kapitálových výdajů Žlutic dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017	79
Graf 9: Zařazení vytyčených opatření v SP do výdajových odvětví rozpočtu	80
Graf 10: Přijaté dotační příspěvky dle jejich poskytovatele za období 2010-2017	81
Graf 11: Celková výše schválených dotačních příspěvků v období 2010-2017	81

Seznam příloh

Příloha 1: Znázornění prioritních os, opatření a aktivit definovaných v SP Mariánských Lázní

Příloha 2: Znázornění klíčových oblastí, opatření a specifických cílů definovaných v SP Horního Slavkova

Příloha 3: Znázornění prioritních os, strategických cílů a opatření definovaných v SP Žlutic

Příloha 4: Struktura rozhovoru se starostou města (vedoucím odboru plánování a rozvoje)

Příloha 5: Struktura rozhovoru s rozpočtářem města (vedoucím odboru investic a dotací)

Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
EU	Evropská unie
HSS	Politika hospodářské a sociální soudržnosti
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
NPS	New Public Services
OPA	Old Public Administration
PRO	Program rozvoje obce
ROP	Regionální operační program
SC	Strategický/ specifický cíl
SP	Strategický plán
SRR ČR	Strategie regionálního rozvoje České republiky

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá provázaností záměrů strategického plánu s rozpočtovými dokumenty a dotačními možnostmi města Mariánské Lázně, Horní Slavkov a Žlutice. Práce je ukotvena teoretickými východisky vycházející z institucionálních konceptů regionální politiky, vývoje konceptů organizace veřejné správy New public management, New public governance a New public service, principů komunitní a expertní metody strategického plánování a uplatnění top down a bottom up nástrojů lokálního rozvoje. Cílem práce je zjistit vzájemné vztahy mezi strategickými cíli investičních částí rozpočtu města, prioritami strategického plánu a čerpáním dotačních titulů v konkrétních případových studiích. Dalším cílem práce je zhodnotit, jaký vztah je mezi způsobem zpracování strategického plánu a mírou jeho propojení s rozpočtovou politikou města. Metodika práce je založena na studiu strategických a rozpočtových dokumentů obce a využívaných dotačních příspěvků. Výzkumná část práce vychází ze studia základních rozvojových dokumentů města a výsledky jsou dále verifikovány prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s představiteli měst. Výsledky diplomové práce potvrzují hypotézu lepší provázanosti rozpočtu města a strategického plánu v případě komunitní metody zpracování. Dále je potvrzena hypotéza, že získání dotací je jedním z hlavních důvodů pořízení strategického plánu.

Klíčová slova

Strategické plánování, strategický plán, rozpočet města, čerpání dotací, komunitní metoda zpracování, expertní metoda zpracování

Abstract

The focus of this diploma thesis is the strategic planning and its interconnection with a local government budget and grant programs in case of Mariánské Lázně, Horní Slavkov and Žlutice. This thesis is based on theoretical foundations of institutional concepts of regional policy, the development of the concepts of public administration New public management, New public government and New public service, principles of community and expert planning methods and application of top down and bottom up tools of local development. The aim of this thesis is to find out the mutual relations between the strategic objectives of the investment parts of the city budget, the priorities of the strategic plan and drawing subsidy titles in concrete case studies of cities. Another aim of this thesis is to evaluate the relationship between the elaboration of the strategic plan and the extent to which it is linked to the budgetary policy of the city. The methodology of this thesis is based on studying of strategic and budgetary documents and subsidies used. The diploma thesis is focused on structured interviews with city representatives. The results of this thesis confirms that the hypothesis of better interconnection of the city budget and the strategic plan in the case of the community method of processing. It also confirms the hypothesis that developing a strategy plan is one of the main reasons for subsidy drawing.

Key words

Strategic planning, strategic plan, local government budget, drawing of subsidies, community method of processing, expert method of processing

1 ÚVOD

Otázka financování regionálního rozvoje je v současné době v oboru strategického plánování poměrně častým tématem. Díky finanční podpoře vybraných oblastí s potenciálem pro rozvoj je umožněn další vzestup města, regionu či země, jeho vnitřních vztahů a vztahů s okolím. Přestože je třeba mít na paměti, že existuje mnoho dalších faktorů, které rozvoj města také významně ovlivňují. Strategický plán je prostředkem k maximálnímu využití možného potenciálu města a ke zvýšení jeho schopnosti využívat finanční prostředky Evropské unie. Existence strategického plánu a jeho úspěšná realizace napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti regionu (Lněnička, 2009). Nicméně strategický plán by se neměl stát pouhým nástrojem, díky kterému je možné podat žádost o čerpání financí z dotačních fondů EU. Příprava strategického plánu je zdoluhavý proces založený na komunikaci lokálních aktérů, přičemž v nejlepším případě by mělo dojít ke shodě spolupracujících aktérů o budoucí vizi své obce, regionu apod. Z toho důvodu se v diplomové práci chci zabývat tématem provázanosti strategického a finančního plánování obce. Toto téma je zajímavé nejen v ohledu současného nastavení dotační politiky Evropské unie, ale i z hlediska formulace rozvojových politik konkrétních měst. Jedním z hlavních důvodů, proč si města utvářejí strategické plány, může být fakt, že zpracovaný SP je podmínkou pro čerpání dotací z EU, přestože se snad všichni odborníci zabývající se problematikou regionálního rozvoje a strategického plánování shodují, že by získání dotační podpory zdaleka neměl být hlavní důvod pořízení rozvojové strategie. V mnoha případech lze předpokládat, že města nebo regiony mají svůj potenciál pro rozvoj možná ve zcela odlišných oblastech a sférách, než kam směřují finance z dotačních zdrojů. Úkolem práce je pokusit se nastítnit situaci na příkladu tří vybraných měst na základě podrobné analýzy využívání jak vlastních rozpočtovaných finančních prostředků, tak i dotačních titulů.

V teoretické části práce jsem si nejdříve stanovila cíle a výzkumné otázky, na které se chci pokusit v rámci této práce odpovědět. Práce vychází z teoretických konceptů organizace veřejné správy a z diskuze způsobů zpracování strategických dokumentů. Práce čerpá ze dvou hlavních informačních zdrojů, kterými jsou jak strategické dokumenty města, tak i struktura a skladba rozpočtů měst s důrazem na rozpočtování investičních kapitol a zařazení dotačních titulů do rozpočtu města. Výsledky analýzy dokumentů jsou dále konfrontovány a verifikovány prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s představiteli města. Před začátkem praktické části jsou z teoretických konceptů a teorií vyvozeny hypotézy k výzkumným otázkám a je představen metodický rámec práce.

2 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tato diplomová práce si klade za cíl zjistit, do jaké míry rozpočtová politika města reaguje na cíle a priority uvedené ve strategickém plánu obce a do jaké míry se strategický plán odkazuje spíše na dotační podporu.

Před začátkem hlavní výzkumné části práce je důležité určit, jakým způsobem byly jednotlivé strategické plány formulovány. V první řadě se bude práce zabývat zhodnocením vybraného přístupu strategického plánování, zda se jedná o plán zpracovaný čistě komunitní či naopak expertní metodou, nebo se jedná o kombinaci obou těchto přístupů. Významným faktorem v této otázce bude i míra zapojení místních lidí či hlavních aktérů z obce do samotné přípravy strategického plánu, ale také způsob a výsledky vyjednávání o hlavních cílech, na které se bude město soustředit. Důležitou otázkou je také vybraný způsob řízení a plánování města, zda převládá spíše top down nebo naopak bottom up přístup. Vlastní výzkum se ovšem nebude zaměřovat pouze na to, jaký způsob zpracování strategického plánu je vhodnější, jelikož touto problematikou se již v rámci obdobných prací zabývalo mnoho jiných autorů (Berman, 1999, Vozáb, 1999, Krajčovič, 2012, Hauschke, 2017). Nicméně pro další analýzu a komparaci strategických plánů vybraných obcí, je znalost způsobu přípravy velmi důležitá. Před samotným vlastním výzkumem je důležité mít povědomí o celém procesu přípravy strategického dokumentu. V návaznosti na to pak bude zhodnoceno, zda převažující metoda zpracování nějakým způsobem ovlivňuje míru reakce rozpočtu města na konkrétní cíle strategického plánu.

V rámci vlastního výzkumu se pak zaměřím především na vazby mezi strategickým plánem obce a rozpočtem v podrobnosti dílčích priorit stanovených strategickým plánem. Hlavním cílem je zjistit, zda platí, že se finanční toky města shodují se záměry strategického plánu. Stejně tak důležité, je zhodnotit vztah mezi strategickým plánováním a dotačními tituly a granty, tedy zda nejsou cíle strategického plánu ve větší míře ovlivněny cíli dotačních programů.

Předmětem výzkumu v rámci analýzy strategických plánů bude také zhodnocení jeho povahy. Tím je myšleno, zda strategický plán je koncipován jako soubor rozvojových strategických aktivit a činností nebo zda v něm jsou obsaženy i takové aktivity, které město běžně vykonává i bez existence strategického plánu.

Z výsledků excerptce dokumentů a rozhovorů, které představují významnou část práce, může být také jedním ze zajímavých zjištění i to, zda strategický dokument vidí starostové či další představitelé města pouze jako nástroj k čerpání dotací nebo ho vnímají jako důležitý prvek v procesu strategického plánování a rozvoje města.

Položila jsem si tedy následující výzkumné otázky:

- 1) *Jak reaguje rozpočet města na cíle SP ve vztahu s vybranou metodou zpracování SP?*
- 2) *Jsou v SP uvedeny rozvojové nebo běžné provozní aktivity? Jak se tyto aktivity SP odrážejí v rozpočtové politice města?*
- 3) *Je strategický plán města přizpůsobován dotačním možnostem (v plánu jsou uvedeny spíše ty prioritní oblasti, na které jsou vyhrazeny dotace z EU a národních dotačních programů)?*

Tyto hlavní výzkumné otázky jsem rozšířila o několik doplňujících dílčích otázek, které spolu úzce souvisí a jejich zodpovězení napomůže k formulování celkových závěrů práce. Doplňující otázky zní následovně:

- *Je získání dotací hlavním důvodem pořízení strategického plánu?*
- *Nahlíží se při sestavování rozpočtu a žádání o dotační příspěvky do platného strategického plánu?*

3 TEORETICKÉ ZARÁMOVÁNÍ

Strategické plánování byla metoda zpočátku využívána především ve vojenství během druhé světové války, nicméně v 70. letech 20. století se tento pojem přenesl například do oblasti firemního managementu a zanedlouho poté se strategické plánování dostalo do souvislosti s rozvojem území. V rámci regionálního rozvoje je metoda strategického plánování poměrně novým prvkem. V průběhu 80. až 90. let 20. století dochází k jeho rozšíření jakožto procesu, který má napomáhat rozvoji měst a regionů. Mimo jiné je tato metoda uplatňována při vytváření programových dokumentů stěžejních pro poskytnutí finančních prostředků z různých fondů Evropské unie (Šilhánková, 2007).

Problematika strategického plánování, výběr a zaměření se na „správné“ oblasti, díky kterým by se mohl nastartovat rozvoj, je velmi široká a může se opírat hned o několik teorií regionálního rozvoje. Je třeba si uvědomit, na jakých principech je strategické plánování postaveno, pozastavit se nad konceptem regionálního rozvoje, potažmo regionální politiky.

Významným faktorem může být mimo jiné i vybraná metoda strategického plánování, jako je expertní nebo naopak čistě komunitní metoda plánování, nicméně ve většině případů se bude s největší pravděpodobností jednat o jakousi kombinaci obou zmíněných přístupů. Pro teoretické ukotvení práce je tedy důležité pozastavit se jak nad obecnými formami strategického plánování, tak i nad samotnými koncepty strategického plánování (top down, bottom up) a koncepty veřejné správy (NPM, NPG).

3.1 Rozvoj a růst

V první části teoretického ukotvení práce se věnuji pojmům rozvoj a růst, jelikož je velmi problematické tyto dva termíny od sebe odlišit a definovat je. V první řadě je důležité si uvědomit rozdíl mezi ekonomickým a regionálním růstem a rozvojem.

3.1.1 *Ekonomický růst a rozvoj*

Ekonomický růst a rozvoj je spíše chápán ve smyslu hospodářského růstu a rozvoje dané ekonomiky (země, státu). Jasuja (2015) dodává, že ekonomický růst a rozvoj není totéž, nicméně ekonomický rozvoj bez nastartování a existence ekonomického růstu není možný.

Ucelených definic pro ekonomický rozvoj a růst je mnoho, ale většina autorů jako jsou např. Jurečka (2014) nebo Skokan (2004) se v hlavní myšlence shodují. Oba dva zmínění autoři vysvětlují ekonomický růst jako nárůst produktu dané země v určitém čase, kdy je tento nárůst většinou měřen v HDP na obyvatele. Někteří autoři se rozcházejí v názorech na to, jak se od sebe ekonomický růst a rozvoj liší. Například

Jurečka (2014) zastává názor, že hospodářský rozvoj dané ekonomiky nastává právě tehdy, když dlouhodobě narůstá reálný produkt země. Opět tedy hovoří především o sledování HDP na obyvatele. Nicméně podotýká, že ačkoliv může stát ekonomický růst, nemusí nutně dojít k ekonomickému rozvoji. Jiní autoři jako je například Harmáček (2013) tyto dva termíny striktně odděluje a uvádí, že na rozdíl od ekonomického růstu, který představuje především růst produkční ekonomiky v kvantitativním měřítku, tak ekonomický rozvoj se vyznačuje spíše kvalitativními změnami. Nicméně již samotný růst produkce v dlouhodobém časovém horizontu může vést až k demografickým, strukturálním a dalším změnám (Ježek a kol., 2014). Samozřejmě existuje bezpočet teorií věnující se problematice ekonomického růstu a rozvoje, nicméně pro tuto práci je důležitější definovat si pojem růst a rozvoj právě v souvislosti s regionálním rozvojem.

3.1.2 Regionální růst a rozvoj

Taktéž ve smyslu regionálního růstu a rozvoje zde existuje jistá odlišnost mezi těmito dvěma pojmy. Například Binek (2014) chápe regionální růst podobně jako růst ekonomický, kdy jej definuje jako nárůst celkového produktu regionu v daném čase, kdežto regionální rozvoj vysvětluje jako soubor mnoha procesů probíhajících uvnitř regionu. Stejně jako Harmáček (2013) i Binek (2014) uvádí, že o regionálním rozvoji můžeme hovořit pouze v případě, že se jedná o zlepšení zejména kvalitativních charakteristik regionu, a to především těch socioekonomických.

Velká řada autorů zabývajících se touto problematikou se snažila o jakousi ucelenou teorii regionálního rozvoje. Skokan (2004) říká, že regionální rozvoj je soubor procesů, které probíhají uvnitř komplexního systému regionu. Regionální rozvoj může být například definován jako *„soubor a synergie činností, aktivit a investic vykonávaných v daném území všemi aktéry (tedy veřejnou správou, podnikatelským sektorem, neziskovým sektorem, přičemž je usilováno o vyvážený vztah podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území“* (Půček a Ochrana 2009, s. 68).

Ježek a kol. (2014) ve své publikaci uvádějí, že regionální rozvoj je výsledek spolupráce mnoha aktérů, které rozděluje do tří skupin:

1. Podniky
2. Soukromé domácnosti (jednotlivci)
3. Veřejný sektor (stát)

Regionální rozvoj je tedy závislý na přítomnosti zdrojů, kapacit a jejich vzájemné kombinaci (Blakely a Bradshaw, 2002). Blakely and Green (2010) formují svou teorii regionálního rozvoje do následujícího vzorce:

$$Ird \text{ (lokální/regionální rozvoj)} = c \text{ (kapacita)} * r \text{ (zdroje)}$$

Kapacitou je myšlena schopnost území využít svou sociální, ekonomickou, technologickou nebo politickou kapacitu a zdroje představují všechno, čím území disponuje a co může využít, jako je pracovní síla, přírodní zdroje, dopravní dostupnost, apod.

Samozřejmě existuje nepřeberné množství faktorů ovlivňujících regionální růst a rozvoj a jejich významem a vlivem se zabývají nejrůznější teorie regionálního rozvoje.

Udržitelný rozvoj

Po nastartování ekonomického, popřípadě regionálního rozvoje vystupuje ovšem na povrch otázka, jak lze zabránit tomu, aby nedocházelo pouze k nahodilému, rychlému rozvoji, ale naopak aby si společnost nebo území jako celek trvale udrželo tendenci se rozvíjet. Stejně jako tomu bylo u regionálního rozvoje, tak i pro udržitelný rozvoj existuje řada definic a mimo to je tento pojem také ukotven v zákoně o životním prostředí. Trvale udržitelný rozvoj je dle §6 zákona č. 17/1992 sb. „rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“. Mimo tohoto vymezení trvale udržitelného rozvoje je v právním pojetí známa ještě definice ze zprávy Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj, která udržitelný rozvoj vysvětluje jako „*takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů*“ (Our common future, 1987). Binek (2014) udržitelný rozvoj chápe jako rovnováhu mezi sociální, ekonomickou a environmentální sférou.

V analytické části práce se kromě otázek týkající se způsobu zpracování strategického plánu, snažím odpovědět také na to, zda se město prostřednictvím strategického plánu a potažmo rozpočtu obce soustředí spíše na rozvojové nebo naopak na běžné aktivity.

3.2 Regionální politika

Strategické plánování je jedním z koncepčních nástrojů regionální politiky, jež iniciuje k činnosti a spolupráci v regionu a napomáhá k dosažení rozvojových cílů a priorit v území. Součástí státní politiky je politika regionální, jejímž úkolem je kontrolovat a korigovat rozmístění ekonomických aktivit v území (Goodall, 1987). Prostřednictvím regionální politiky lze ovlivnit socioekonomické procesy díky nejrůznějším iniciačním nástrojům (Bínek a Galvasová, 2008). Autoři se dále zmiňují o tom, že obecně lze na regionální politiku nahlížet dvěma způsoby:

- ❖ regionální politika jako konvergenční nástroj- snižování (odstranění) regionálních rozdílů,
- ❖ růstová regionální politika- podpora již prosperujících oblastí.

Nicméně v evropském kontextu se regionální politika více odráží v prvním zmíněném pojetí, kdy je definována jako *„činnost, jejímž úkolem je přispívat ke snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů a k zabezpečení jejich harmonického rozvoje“* (MMR- Nová regionální politika, 2002). Stejně tak se s prvním pojetím ztotožňuje Žák (2002) a Wokoun (2003), kteří představují regionální politiku jako soubor cílů, opatření a nástrojů, které mají vést ke snižování socioekonomických rozdílů mezi regiony. Ze zahraničních autorů zabývajících se touto problematikou, podává náhled na regionální politiku např. Vanhove a Klaassen (1987), podle nichž je regionální politika souborem veřejných intervencí vedoucích ke zlepšení geografického rozmístění ekonomických činností, tzn. snaha o napravení některých negativních důsledků volné tržní ekonomiky.

V návaznosti na téma diplomové práce je potřeba zde uvést také definici dle Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014-2020, kde je regionální politika vysvětlena jako: *„průřezová koordinační státní politika, která definuje soubor intervencí vedoucích k ekonomickému růstu a vyváženému rozvoji regionů a vytváří hlavní východiska pro formulaci regionálních přístupů v rámci sektorových a odvětvových politik“*. Koncepční dokument Strategie regionálního rozvoje ČR zabezpečuje provázanost a soulad národní regionální politiky s regionální politikou Evropské unie.

Aktérů regionální politiky je mnoho, od orgánů státní správy na národní či místní úrovni, přes podnikatelské subjekty, neziskové organizace, zájmová sdružení, spolky, až po širokou veřejnost. Blažek a Uhlíř (2011) uvádějí, že institucionální teorie se v kontextu regionální politiky zabývají především otázkou způsobů a prostředků vzájemné interakce a učení aktérů. Autoři uvádějí, že ve 21. století začíná být regionální politika vnímána spíše jako strategická. Nové politiky regionálního rozvoje se

nyní zaměřují více na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj, a to například prostřednictvím vzniku „sítí“ a podpory institucionální spolupráce (Stachová, 2009). Dle Cernea (1988) jsou dvěma hlavními činiteli v procesech místního (regionálního) rozvoje právě místní samospráva a komunita. Robertson (1984) říká, že tyto dva typy aktérů jsou zjevnými protikladnými druhy sociální organizace. Nicméně v posledních dvaceti letech se participace veřejnosti stala jedním z hlavních rysů regionálního plánování (Raagma, 2002). Zapojení širokého okruhu společnosti do procesu rozhodování o důležitých otázkách, směru rozvoje a potažmo o budoucnosti regionu, může vést k významnému zkvalitnění životních podmínek v daném místě (Putnam, 1993 in Blažek a Uhlíř, 2011). Také ve strategickém plánování by mělo platit, že k dosažení vytyčených cílů a dlouhodobého úspěchu, je zapotřebí co nejvíce rozmanitých informací, znalostí a zkušeností. Z tohoto důvodu je nutná interakce aktérů z nejrůznějších oblastí (Grabher a Stark, 1997 in Blažek a Uhlíř, 2011).

3.3 Koncepty veřejné správy

Stejně jako je tomu u strategického plánování, tak také ve sféře veřejné správy je důležitá forma procesu řízení. Jedná se především o otázku implementace modelu top down nebo naopak bottom up. Záleží na míře byrokracie, participace občanů, politické povaze problémů a v neposlední řadě na pořadí jednotlivých kroků jako je diskuse, projednání a určení cílů (stanoviska). V rámci teoretického zakotvení práce je důležité určit, s jakým konceptem veřejné správy se setkává určitý koncept strategického plánování.

V současnosti se čím dál více objevují decentralizační tendence v rámci strategického řízení veřejné správy ve smyslu vytváření silnějších a stabilnějších institucionálních kapacit na regionální či místní úrovni. Tyto snahy o hledání nových konceptů řízení se nadále odrážejí v přístupech ke strategickému plánování, které je klíčovou složkou politického i veřejného úsilí regionů či obcí o jejich rozvoj (Albrechts a kol., 2010).

Ripley a Franklin (1982) tvrdí, že existuje řada vnitřních i vnějších faktorů, které musí být brány v potaz při procesu implementace nových forem řízení veřejné správy (in Franklin a Long, 2004). Strategické řízení veřejné správy je dle Ochraný a spol. (2010) charakteristické například tím, že vychází z realistických vizí, identifikuje klíčové aktéry, definuje realistické cíle a působí v dlouhodobém časovém horizontu. Všechny tyto rysy by měly být typické také pro strategické plánování obcí, regionů a pro jejich strategické rozvojové dokumenty. Autor dále uvádí, že specifickým prvkem jak ve strategickém plánování, tak i řízení veřejné správy, je spolupráce společnosti.

V opačném případě, kdy není patrná žádná společná vize ohledně budoucího směřování, ztrácí strategické řízení své uplatnění.

Ve vztahu ke strategickému řízení obcí nebo regionů je tedy nejprve nutné vymezit základní teoretické koncepty, jako jsou New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG) a úzce také New Public Services (NPS).

3.3.1 *New Public Management*

V NPM se začínají projevovat jisté decentralizační tendence. Mimo to se koncept NPM vyznačuje zaváděním tržních principů do veřejných služeb a nižším stupněm byrokracie než starší a konzervativnější koncepty jako je Old Public Administration (OPA), který je charakteristický hierarchickou a centralizovanou formou řízení a tedy typický představitel přístupu top down. Robinson (2015) říká, že v současnosti je třeba opustit od čistě hierarchických forem řízení prostřednictvím vyšší míry angažovanosti občanů, neboť právě oni jsou těmi, kdo pohání veřejnou správu a od nich pramení problémy a otázky, kterými je třeba se zabývat.

Půček a Koppitz (2012) definují koncept NPM jako odpovědné strategické řízení, které vychází z praktických zkušeností převzatých ze ziskového sektoru. Autoři uvádí, že hlavním problémem veřejného sektoru je jeho výkonnost. Kořeny New Public Managementu sahají až do poloviny 80. let 20. století, kdy se začal rozšiřovat ve Velké Británii, Novém Zélandu nebo v USA a Skandinávii. Jeho teoretické základy spočívaly v přesvědčení, že veřejná správa by měla mít jistá omezení ve svém působení, z důvodu redukce neefektivity a zabránění případné korupce. Předpokladem tohoto teoretického modelu je, že veřejná správa má sloužit především veřejnému zájmu a reagovat na očekávání občanů (Robinson, 2015). Půček a Koppitz (2012) dodávají, že ideje NPM směřují k omezení koordinační způsobilosti veřejné správy a je žádoucí přizpůsobit se také místním podmínkám. Hrabalová spol. (2005) charakterizují NPM spíše jako soubor nástrojů, kterými může být například přenášení kompetencí na lokální úroveň.

3.3.2 *New Public Governance*

Významně důležitější úlohu občanů ve veřejné správě a při formulování politik zdůrazňuje novější přístup New Public Governance (NPG). Na rozdíl od předchozích typů (OPA, NPM) nestaví do hlavní role vládu, ale občany. Bourgon (2007) se přiklání ke konceptu NPG ve smyslu chápání občanství a veřejného zájmu jakožto společných zájmů občanů namísto zájmů určených volenými politiky nebo preferencí trhu.

Ochrana a spol. (2010) uvádějí jako jeden z charakteristických rysů začleňování požadavků občanů do procesu rozhodování o věcech veřejných. Stejně jako Robinson (2015), který říká, že koncept NPG přitahuje občany do centra svého referenčního rámce více než politiky a zástupce veřejné správy.

3.3.3 *New Public Service*

New Public Service se pak ve své podstatě nejvíce setkává s přístupem typu bottom up. Tento koncept je založen na tom, že primární úlohou veřejné správy je pomáhat občanům uspokojovat jejich společné zájmy namísto řízení společnosti (Denhardt a Denhardt, 2000). Koncept NPS se nejvíce zasazuje o to, aby místní orgány na lokální úrovni hrály ústřední roli ve strategickém plánování. Cílem je zajistit spravedlivé, nestranné a rovné zacházení se všemi občany a také zajistit potřebné mechanismy pro monitorování a kontrolu činnosti místní správy širokou veřejností (Hintea a kol., 2015).

Tento typ řízení je považován až za utopický, jelikož předpokládá, že občané hledí spíše než na vlastní (úzký) více na veřejný zájem společnosti. Umístění občanů do popředí veřejné správy vyžaduje zásadní změnu v myšlení společnosti.

Na závěr této kapitoly můžeme zhodnotit, že koncept NPM v ohledu strategického plánování se přibližuje stále spíše k přístupu top down nežli k bottom up. Naopak koncept NPG je již bližší přístupu bottom up. Jak uvádí Hintea a kol. (2015) ve své studii, koncept NPG připisuje hodnotám typu podpora participace veřejnosti, transparentnost a otevřenost vůči občanským zájmům a potřebám, rozvíjení sítí a partnerství s místními zainteresovanými stranami nebo podpora aktivního zapojení do procesu plánování, mnohem důležitější význam než koncept NPM. Otázkou tedy zůstává, který z těchto přístupů je v realitě, ať už při řízení společnosti nebo v plánování, nejvhodnější.

3.4 **Koncepty strategického plánování**

Existuje několik různých přístupů ke strategickému plánování. Šilhánková (2007) v obecné rovině podává přehled o několika z nich, přičemž lze říci, že se jedná o dělení dle zaměření strategického plánování.

1) Podle zaměření strategického plánování:

- *Ekonomický přístup*- pohlíží na SP jako na nástroj ekonomického rozvoje. Tento přístup dbá na to, aby města využívala svých zdrojů a přijala odpovědnost za vlastní ekonomickou budoucnost. Nevýhodou

ekonomického přístupu je nezohlednění ostatních důležitých aspektů jako například ochrany životního prostředí.

- *Socio-geografický přístup*- je založen na uvědomění si silných a slabých stránek regionu (komunity) a možných hrozeb nebo naopak příležitostí. Strategický plán je zde chápán jako dohoda o dalším využití současných zdrojů.
- *Environmentální přístup*- nejnovější, ke kterému se v současné době přiklání nejvíce zpracovatelů. Proces strategického plánování se v tomto přístupu snaží řešit problémy komplexně a pokud možno dlouhodobě. Dále se snaží o umožnění optimálně využívat jak zdroje zjevné, tak skryté. Strategický dokument by v tomto případě měl odpovídat potřebám Agendy 21, což je dokument OSN, který zpracovává principy udržitelného rozvoje pro jednotlivé problémové oblasti ve světě (Šilhánková, 2007).

2) Podle zpracování strategického dokumentu:

Dalšími možnými přístupy k vytváření strategie je přístup top down a bottom up, kterým se blíže věnuje další kapitola. S těmito koncepty je pak také úzce spjata otázka výběru metody zpracování strategických dokumentů, a to metoda expertní či komunitní. Možné přístupy a metody strategického plánování se pak mohou odrážet v úspěšnosti a realizaci celé strategie.

3.4.1 *Expertní a komunitní metoda plánování*

Maier (2012) uvádí, že klíčové v procesu strategického plánování je vytyčení cílů. Tento krok je důležitý hlavně z toho důvodu, že by v ideálním případě mělo dojít k domluvě mezi jednotlivými subjekty a aktéry o jejich sdílené vizi (budoucnosti) města či regionu a stanovení cílů je nezbytnou částí tohoto procesu domluvy. Určení cílů je podle autora výsledkem náročných jednání a dohadování mezi aktéry plánování. Autor se zmiňuje o tom, že pouze, když se rozhodující většina subjektů v obci různé politické či sociální příslušnosti shodne na společné vizi a cílech, tak lze spíše počítat s realizací plánu a naplnění cílů nehledě na budoucí možné ekonomické, politické či jiné změny ve společnosti.

Expertní metoda

Expertně zpracovaný plán je kompletně vytvořen odborným konzultantem nebo agenturou (Stejskal a Charbuský, 2002a). V expertně zpracovaném plánu je kladen největší důraz především na analytickou část, která je velmi obsáhlá, často tak na úkor

části návrhové. Výhodou takto zpracovaných plánů je jejich vysoká profesionální úroveň jak po stránce metodologické, tak formální. Naopak velkým negativem je míra projednání s místními odborníky, představiteli města a širokou veřejností (Perlín a Bičík, 2006).

Pápol a kol. (2006) uvádí, že dalším úskalím v expertně zpracovaném plánu je často neznalost nebo spíše nespjatost zpracovatelů s konkrétní obcí. Nejzávažnější problémy a překážky v rozvoji obce mnohdy znají nejlépe sami obyvatelé, podnikatelé v obci či její zastupitelstvo. Na druhou stranu odborní konzultanti mohou přinést do procesu plánování nový pohled z vnějšku na město a říci, kde vidí okolí problémy a možnosti pro rozvoj nebo spolupráci. Další klad v expertním přístupu je ten, že mohou být odborníky zpracovány nejrůznější podkladové studie, od vyjížďky do zaměstnání až po spokojenost s bydlením a to může sloužit jako důležitý zdroj informací pro zastupitele obce k rozhodnutí o prioritních osách rozvoje.

Komunitní metoda

Strategický plán je v tomto případě zpracováván komisí obce, která je sestavena z volených představitelů města, zaměstnanců úřadů a vybraných občanů (Stejskal a Charbuský, 2002a).

Komunitní forma plánování je založena na opakovaných diskuzích s místními odborníky, kteří pod vedením zpracovatele sami zpracovávají nebo se podílejí na zpracování vlastního strategického plánu (Perlín a Bičík, 2006). Vozáb (1999) v tomto případě dodává, že zpracovatel má zde funkci koordinátora, který pomáhá hlavně při formulaci problémů a cílů.

Innes a Booher (2000) uvádějí ale i úskalí komunitního plánování, a to, že spolupráce mezi členy jak zastupitelstva, tak veřejnosti je obtížná v ohledu odlišných zájmů, jiné politické a další příslušnosti jednotlivých aktérů, prosazování svých osobních priorit atd. V menších městech může docházet například i k tomu, že někdo vystupuje proti názoru druhého pouze z toho důvodu, že pociťuje nutkání být v opozici. Tyto překážky pak nesmírně ztěžují rozhodování a sestavení strategického dokumentu. Stejného názoru jsou Gertler a Wolfe (2004), kteří dodávají, že tito místní lidé často působí v nějaké politické nebo jiné instituci a mohou tak nastávat střety zájmů. Ve výsledku se pak ve strategickém dokumentu nemusí vůbec odrazit skutečné potřeby města. Gordon (2005) uvádí, že existence strategického dokumentu není zárukou ekonomického růstu či úspěchu. I s nejlepšími informacemi mohou i ti nejlepší lidé udělat špatná rozhodnutí a zaměřit se na neadekvátní opatření.

Rozsah zapojení místních aktérů v jisté míře ovlivňuje výsledky strategického plánování a potažmo i rozvoje města. Ševčík (2015) ve své práci podává přehled o tom, jaké útvary se podílejí na strategickém řízení. Podle autora se na řízení podílí v zásadě všechny útvary od zastupitelstva, po starostu až k nejružnějším spolkům a obyvatelstvu. Autor také uvádí, že role zastupitelstva je jedna z nejdůležitějších. Schvaluje program rozvoje, priority, opatření, cíle, celkovou koncepci rozvoje. A mimo jiné dle autora schvaluje také rozpočet, v němž se mají zrcadlit strategické priority.

. Velkým negativem v ohledu zapojení místních do procesu přípravy SP je malý počet expertů v řadách zastupitelstva obcí, ať už to jsou experti ekonomického či technického zaměření. Naopak zvláště přínosnými se dle výzkumu autorů stávají majitelé firem nebo i bývalí podnikatelé. Stejně tak Delvaux a Schoenaers (2012) uvádí, že ačkoli má zapojení lokálních aktérů ve veřejných věcech v posledních několika desetiletích stále větší význam, nesmí se zapomínat na to, že ve většině případů jsou to jen občané a nikoliv odborníci.

Stejskal a Charbuský (2003) se zabývali otázkou, zda hraje nějakou významnou roli metoda zpracování SP v souvislosti s celkovým počtem zrealizovaných projektů a přináší také několik zajímavých poznatků ohledně vytváření strategických plánů v obcích. Nutné je podotknout, že autoři se zabývali souborem obcí, které měly alespoň 2000 a zároveň méně než 50 tisíc obyvatel a použitou metodou byl sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky většinou vyplnili pouze starostové obcí. Celkově bylo v souboru 160 obcí. Jedním ze zjištěných závěrů byl ten, že strategické plány jsou nejpravděpodobněji schváleny tehdy, pokud byly připravovány komunitní metodou. Důvodem větší míry pravděpodobnosti naplnění je fakt, že v rámci komunitního zpracování jsou vzaty na vědomí záměry zastupitelstva obce potažmo i obyvatelstva a takový plán, který je zohledňuje, má pak pro schvalovací orgán větší význam. Na druhou stranu autoři v závěru uvádějí, že pokud je SP zpracováván především komunitním způsobem, obce si naddimenzují počet projektů, na které ale nemají potřebné finanční prostředky a počítají s tím, že z těchto projektů mohou vybírat v budoucnu, které budou realizovat. Gordon (2005) tvrdí, že žádný plán nemůže být užitečný, pokud nenabízí konkrétní akce, které jsou v rámci kapacity místních samospráv. Otázkou pak je, zda se nadále SP aktualizuje a znovu se hodnotí důležitost realizace jednotlivých projektů. Může pak docházet k tomu, že komise pouze vybere nějaký projekt, který byl navržen před 5 či 10 lety, který možná již není potřeba, nebo by měl být pozměněn. Naopak u expertně zpracovaných dokumentů podle autorů článku mohou nastat překážky typu, že některé společnosti přestanou monitorovat

obec a pomáhat ji s realizací plánu a tím pak dochází k neřešení určitých složitějších problémů.

Naproti tomu autoři ve své studii zmiňují, že ve většině případů, tedy více než 50 % sledovaných obcí si nechává zpracovávat strategický plán experty. Zajímavé je, že obce, které se rozhodují pro tento typ metody, pak samotné vypracování plánu financují především z externích zdrojů, zatímco obce, které si plán vytvářejí samy, jej financují z vlastních zdrojů (Stejskal a Charbuský, 2003).

3.4.2 Top down a bottom up

Jak již bylo zmíněno výše, top down či bottom up přístup se odráží i ve vybrané metodě zpracování strategie (expertní, komunitní) a naopak.

Top down

Jedná se o proces zvaný „shora dolů“, přičemž v první řadě je potřeba identifikovat a popsat problémy daného celku. Dalším krokem je hledání příčin těchto problémů a jejich možných řešení. Koncept top down tedy směřuje od obecného problému či cíli ke specifickým opatřením (Vozáb, 1999).

Plány pro rozvoj města a strategické dokumenty jsou iniciovány na základě expertních rozhodnutí buď prostřednictvím veřejného, nebo soukromého sektoru. Občané mají jen malou nebo dokonce žádnou úlohu (Šťastná 2016). V tomto ohledu se tedy přístup top down potkává s expertní metodou zpracování strategického dokumentu. Pissourious (2014) dodává, že v rámci strategického plánování u větších celků, kterými může být kraj nebo stát, by měl být upřednostněn top down přístup.

Bottom up

Přístup zvaný v češtině zdola nahoru přechází naopak od specifického k obecnému, neboli nejprve se soustředí na jednotlivá opatření a priority a ty následně mají vést k naplnění obecného cíle (Vozáb, 1999).

Základním znakem u principu bottom up je významná participace místních obyvatel na procesu plánování a nastartování rozvoje v daném místě. Místní aktéři se podílejí na rozhodování o strategii a volbě priorit (Šťastná, 2016). Participace místních aktérů je stejně tak charakteristickým znakem pro již zmíněnou komunitní metodu plánování. Pissourious (2014) uvádí, že přístup bottom up v posledních třech desetiletích nabírá stále více na významu, nicméně základním předpokladem pro realizaci bottom up přístupu, je existence pevné lokální (místní) úrovně, která stojí na počátku. Musí být tedy vytvořena silná komunita ochotná se podílet na plánování,

diskutovat nad problémy a potřebami svého regionu. Podle autora je však přístup bottom up vhodný pouze pro územní a strategické plánování na lokální úrovni.

4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Pojem strategické plánování má hned několik možných definicí. Například Půček (2009) říká, že strategické plánování je forma nástroje, kterým se zajišťuje správa a rozvoj daného území, tedy státu, kraje nebo obce. Přesněji řečeno strategické plánování je složitý proces, ve kterém dochází nejdříve k zhodnocení či popisu nynějšího stavu a situace území a dále hledá možné vývojové trendy, které by mohly platit pro danou oblast. A jelikož je to plánování strategické, dochází v tomto procesu k vytyčení několika hlavních cílů a priorit rozvoje území. Strategické plánování si klade za úkol tyto cíle splnit a ve většině případů by jejich splnění mělo vést k hlubšímu nadřazenějšímu „globálnímu“ cíli, který je vymezen například ve strategických dokumentech na národní a nadnárodní úrovni.

Poister a Streib (2005) ve své studii uvažují strategické plánování jako systematický proces shromažďování informací o území a vytvoření jakéhosi celkového obrazu. Tyto informace jsou dále využity pro stanovení dlouhodobých cílů a opatření. Florida (1995) zdůrazňuje důležitost dlouhodobého strategického myšlení ve smyslu trvale udržitelného rozvoje namísto rychlého, ale krátkodobého probuzení ekonomiky. Naproti tomu tyto rychle proveditelné, přesto krátkodobé cíle, jsou důležitými prvotními impulzy a také prvními výsledky, které ukazují, že region strategii myslí vážně a chce ji zrealizovat.

4.1 Dokumenty strategického plánování

Z výsledků analýzy stavu strategických a prováděcích dokumentů v ČR, kterou provedlo MMR, vyplývá, že na národní či krajské úrovni bylo pro strategické dokumenty použito více než 30 nejrůznějších názvů. Přestože obsahová struktura dokumentů bývá ve většině případů velmi obdobná, jsou tyto dokumenty často nazývány zcela odlišně. Nicméně MMR uvádí, že nejčtenější skupinou jsou dokumenty nesoucí název jako strategie, koncepce nebo akční plán (MMR, 2017).

Úkolem této kapitoly je obecně definovat pojem strategický plán a následně stručně představit konkrétní strategické dokumenty na národní úrovni, které se vztahují ke sledovanému období a tvoří základní koncept pro další rozvojové dokumenty podrobnějších úrovní.

4.1.1 *Strategický plán*

V mnoha pramenech se pojem strategie vysvětluje jako dlouhodobý záměr nebo plán činností k dosažení určitého cíle. Sanoff (2000) vysvětluje pojem strategie ve smyslu nějakého procesu, který napomáhá mobilizaci zdrojů k dosažení cíle.

Strategický plán je klíčový dokument v procesu strategického plánování území. Tento dokument by měl poskytovat důležité informace o současném stavu a situaci v území jak v ekonomickém, tak sociálním, demografickém, ekologickém či kulturním směru, a to pro soukromý i veřejný sektor. Ve strategickém plánu by měl být také nástin předpokládaného směru vývoje neboli současné vývojové trendy ovlivňující další rozvoj v území. Maier (2012) uvádí, že strategický plán je výstupem toho, na čem se aktéři procesu SP dohodli. Podle Řehoře (2010) by strategický plán obce měl být založen na předpokladu udržitelného rozvoje ekonomiky.

Bičík a Perlín (2006) uvádějí, že správně by se měl strategický plán skládat ze tří hlavních částí:

1. Analytická část- zahrnuje v sobě základní informace o území, SWOT analýzu a další odborné územní analýzy,
2. Návrhová část- v této část by měl být nastíněn postup a struktura strategie rozvoje s prioritními osami rozvoje a jednotlivými opatřeními
- návrhová část by měla být nejobsáhlejší,
3. Implementační část- neboli také návrhová část, což může představovat například tzv. akční plán.

Autoři dále rozvádějí kritéria, která by měl strategický plán splňovat:

- dlouhodobost- strategický plán by měl být zpracován minimálně pro časový úsek jednoho volebního období, tzn. na dobu 4 let,
- systematičnost- v procesu zpracování strategie by se měl brát v úvahu možný význam pro budoucí rozvoj všech místních odvětví/oborů,
- selektivnost- strategický plán by se měl zaměřit na nejdůležitější, prioritní směry a osy rozvoje,
- provázanost- při zpracování strategie je důležité neopomenout vnitřní vztahy mezi jednotlivými subjekty/ aktéry/ odvětvími v místě. Rozhodnutí o budoucím rozvoji jedné oblasti by nemělo mít negativní dopad na oblast jinou,
- soustavnost- princip aktualizace, průběžného hodnocení, obnovy, úprav strategického plánu,
- otevřenost- ve smyslu otevřenosti vůči veřejnosti a vůči novým podnětům, nápadům,
- reálnost- jedním z největších předpokladů úspěšnosti celé strategie je, aby odpovídala sociálním či ekonomickým podmínkám území a také finančním možnostem.

Ševčík (2015) se ve své práci na příkladu Jihomoravského kraje mimo jiné zabýval také různými nástroji, které jsou využívány v rámci strategického plánování, a to jakým způsobem strategický plán vzniká. Na příkladu Jihomoravského kraje bylo uvedeno několik nástrojů, které byly zaváděny v průběhu období od roku 2006 do roku 2014. Byly to například ISO 17000, procesní řízení, společenská odpovědnost, komunitní plánování a dotazníkové šetření. Ševčík (2015) říká, že jedním z významných rozdílů mezi těmito jednotlivými nástroji je administrativní náročnost a jisté byrokratické bariéry, kterým musí zpracovatelé čelit. Dotazníkové šetření v rámci široké veřejnosti autor vyzdvihuje v tom, že vyplouvají na povrch preference občanů a je to jednoduchý a poměrně rychlý nástroj zjištění stávajících a důležitých problémů, na které strategický plán může posléze reagovat. Zjištění, jakými nástroji je nebo byl utvořen strategický plán ve zkoumaných městech v této případové studii, bude důležitým krokem k poznání způsobu vzniku SP, tedy kdo plán vytvářel a zda je nějaká souvislost mezi způsobem utváření SP a plněním cílů, tedy i jejich financování.

Ševčík (2015) se zabýval také problematikou vyhodnocování naplnění jednotlivých strategických cílů. Pomocníkem v procesu vyhodnocení, tedy zda byly cíle naplněné, jsou indikátory. Tyto indikátory by měly být pokud možno měřitelné a statistické povahy. Celý proces této kontroly je značně komplikovaný a musí se brát v úvahu jak naplnění dílčích cílů, tak míra, v jaké bylo přispěno k naplnění cílů vyšších, například globálního cíle. Nicméně autor ve své práci pouze provádí rozhovory, v rámci kterých se zabývá možnými cestami vyhodnocení naplnění cílů, přičemž ale sám neuvádí žádná statistická data, kterými by prezentoval výsledky ve sledovaném území.

Nejobecnější úroveň ve strategickém dokumentu je vize, která podává základní představu o budoucím stavu. Dalším stupněm mohou být již konkrétní cíle stanovené pro jednotlivé oblasti rozvoje. Různé strategie rozvoje se mohou odlišovat v pořadí jednotlivých fází a může se lišit jejich názvosloví. Nicméně konkrétnějšími úrovněmi po vizi a cíli, je stanovení priorit rozvoje a opatření k jejich naplnění.

Akční plán

Jak již bylo uvedeno, akční plán je implementační částí strategického plánování. Akční plán je již podrobným dokumentem, který by měl splňovat základní kritérium, a to návaznost na Strategický plán. V akčním plánu jsou již vymezeny konkrétní krátkodobé a střednědobé priority pro rozvoj daného území. Spolu s těmito prioritami plán dále uvádí podrobné aktivity, úkoly a projekty, které by v ideálním případě měly napomoci přiblížení se cílům stanovených ve strategickém plánu. V akčním plánu je ke každému úkolu, či dílčímu opatření vázán určitý projekt nebo aktivita, přičemž je určena zodpovědná fyzická či právnická osoba, termín dokončení, způsob financování a dále

jsou zde příslušné ukazatele úspěšnosti těchto projektů. Mimo jiné akční plán také propojuje strategický dokument s rozpočtovým dokumentem obce, tudíž bere v potaz jak náplň strategických cílů, tak jejich finanční zabezpečení a procesní řízení (Potůček, 2007).

4.1.2 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Strategie regionálního rozvoje ČR je základním dokumentem regionální politiky na státní úrovni. Dokument se dělí na několik hlavních částí:

- analýza stavu regionálního rozvoje,
- charakteristika silných a slabých stránek v rozvoji jednotlivých krajů a okresů,
- strategické cíle regionálního rozvoje v ČR,
- vymezení státem podporovaných regionů,
- navržení opatření či doporučení ve smyslu odvětvového zaměření regionů.

(Strategie regionálního rozvoje ČR, 2006)

Strategický dokument na národní úrovni je zpracováván v návaznosti na programové období EU. S ohledem na zvolené sledované období 2010-2017 budou v této kapitole stručně představeny vize a cíle stanovené ve Strategii regionálního rozvoje ČR pro období 2007-2013 (dále jen SRR) a potažmo také v navazujícím strategickém dokumentu vztahujícímu se k programovému období 2014-2020.

Obecně platí, že SRR respektuje samosprávnou roli krajů v oblasti regionální politiky a rozvoje regionů. V tomto smyslu lze chápat SRR jako zastřešující dokument, jehož zásady by měly být respektovány při tvorbě dalších regionálních rozvojových strategií. Zákon o podpoře regionálního rozvoje § 6 upravuje funkci SRR tak, že tento národní koncepční dokument by pouze sám o sobě neměl být stěžejním východiskem pro rozdělování prostředků ze strukturálních fondů, nýbrž je základním konceptem, na kterém by měly stavět regionální programy rozvoje.

Srovnání SRR (2007-2013) a SRR (2014-2020)

Vizi České republiky v horizontu do roku 2013 bylo především:

- zmírnění regionálních disparit,
- růst počtu regionů soudržnosti, které svou ekonomickou silou dosahují průměru EU,
- zvýšení podílu aktivních a inovativních lidí v regionech.

V roce 2013 při sestavení navazující koncepce strategie byla dlouhodobá vize regionálního rozvoje ČR definována ve smyslu:

- rozvoje regionální konkurenceschopnosti,
- zajištění územní soudržnosti,
- respektování environmentální udržitelnosti.

Tabulka 1: Vymezení prioritních oblastí regionálního rozvoje ČR pro programová období 2007-2013 a 2014-2020

Prioritní oblasti (2007-2013)	Evropský a národohospodářský strategický rámec Ekonomika regionů Lidé a osídlení Infrastruktura Příroda, krajina a životní prostředí Cestovní ruch Kultura Problémová území
Prioritní oblasti (2014-2020)	Regionální konkurenceschopnost Územní soudržnost Environmentální udržitelnost Veřejná správa a spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování dle SRR (2006) a SRR (2013)

Při porovnání jednotlivých vizí strategií lze konstatovat, že v dlouhodobém horizontu je kladen důraz víceméně na ty samé oblasti rozvoje a že SRR 2014-2020 se ve svých cílech snaží pokračovat ve směřování podpory do stěžejních odvětví.

Pro programové období 2007-2013 bylo v národním strategickém dokumentu vymezeno celkem osm prioritních oblastí s hlavními a nejdůležitějšími prioritami, v rámci kterých bylo stanoveno několik opatření. Naopak v navazujícím strategickém dokumentu ČR byly vymezeny již pouze čtyři prioritní oblasti (viz Tabulka 1 výše).

4.2 Ukotvení dokumentů strategického plánování v legislativě

Na rozdíl od územního se strategickému plánování česká legislativa ani legislativa EU natolik nevěnuje. Základní rozvojový dokument je již od roku 1990 ukotven v zákoně č. 128/2000 sb. o obcích (o obecním zřízení), a to Program rozvoje obce (PRO). Mimo jiné tento zákon také vyhrazuje zastupitelstvu obce pravomoc schvalovat PRO. Program rozvoje obce určuje hlavní oblasti rozvoje obce, definuje možná řešení a dává dohromady nápady, návrhy a podněty od různých subjektů obce. Kromě toho existence PRO napomáhá obcím k získání vnějších finančních prostředků a je také základním

dokumentem v ohledu rozhodování o rozvojových aktivitách obce (MMR- Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí 2017).

O strategických plánech více pojednává zákon č. 248/2000 sb. o podpoře regionálního rozvoje (Bičík a Perlín, 2006). V zákoně jsou ustanoveny rozvojové dokumenty na národní a krajské úrovni:

- Strategie regionálního rozvoje České republiky (dále jen Strategie regionálního rozvoje)
- Strategie rozvoje územního obvodu kraje

Obě tyto rozvojové dokumentace jsou zpracovávány s platností pro programové období Evropské unie. Dle § 5 Strategie regionálního rozvoje by měla specifikovat zaměření a cíle regionálního rozvoje s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj státu a regionů. Součástí strategie je i stanovení podmínek pro naplnění vytyčených cílů. Zákon dále upravuje obsah, postup zpracování a schvalování strategie. Mimo jiné zákon také definuje roli jednotlivých národních institucí (orgánů) a správních celků.

Zákon o podpoře regionálního rozvoje se ovšem již nezmiňuje o žádných dalších typech rozvojových dokumentů. Nicméně tyto strategické dokumenty, které nemají žádné zákonné ukotvení i přesto vznikají, ač například s odlišnou strukturou.

5 FINANČNÍ ZDROJE OBCE

Klíčovým faktorem pro úspěšnou realizaci strategického plánu je schopnost obce zajistit vlastní zdroje. Vedení města by mělo zajistit propojení rozpočtu a strategického řízení, v opačném případě se stává strategický plán jen „souborem nereálných přání“ (Půček a Koppitz, 2012). Rozpočtový dokument bude v této práci jedním ze stěžejních zdrojů.

Výdaje obcí se v posledních letech stále zvyšují, a proto obce často usilují o získání dotací (Peková, 2005). Obce mají možnost čerpat z evropských fondů dotace a různé granty pro rozvoj kvality života na svém území. Nicméně musí proto splnit jednu podmínku, a to mít svůj strategický plán rozvoje. Strategický plán se tak stává východiskem pro čerpání finančních prostředků z fondů EU (Perlín, 2002). Otázkou na místě je, zda se strategický plán a jeho cíle, či jednotlivé projektové záměry neodvíjí dle možných dostupných dotací a grantů, ale je opravdu dokumentem, který zachycuje skutečné problémy a potřeby obce. Hlavním cílem zpracování strategického dokumentu má být posílení partnerství a společná iniciativa, nikoliv jen získání finančních prostředků (Cernea, 1988 in Blažek a Uhlíř, 2011).

Šimková (2014) ve své studii poukázala na fakt, že návrhy projektů v rámci strategického plánu vznikají zejména na impulz či z činnosti obce, tedy prostřednictvím zastupitelstva, komunitních aktivit, nebo jako reakce na nabízené dotační tituly prostřednictvím kraje či EU. Kritikou tohoto způsobu přípravy strategických plánů je jeho „krátkozrakost“ a neefektivnost. Strategický plán by neměl být jen soupis cílů, opatření a projektů, na které má daná obec nebo region dotace.

5.1 Rozpočet obce

Není známá žádná ucelená definice pojmu rozpočet, nicméně existuje mnoho různých vysvětlení a vymezení tohoto pojmu. Provazníková například (2009) uvádí, že rozpočet je mimo jiné finančním plánem, tedy nástrojem, který slouží k účelnému hospodaření a zajištění potřeb obce. Autorka dále uvádí, že rozpočet obcí je decentralizovaný peněžní fond, kde se soustřeďují peníze, které obec získá v rámci přerozdělování v rozpočtové soustavě nebo peníze, které získává vlastní činností.

Sedmihradská (2004) vytyčuje čtyři hlavní fáze rozpočtového procesu:

- Sestavování rozpočtu
- Projednávání a schválení rozpočtu
- Hospodaření dle rozpočtu
- Kontrola

Rozpočtový proces obcí je zakotven v zákoně č. 250/ 2000 sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, nicméně zákon stanovuje pouze několik základních podmínek a obce tak mají velkou volnost při stanovení vlastního způsobu sestavení rozpočtu (Sedmihradská, 2004). V samotném procesu přípravy rozpočtu obce je v současné době velmi důležité umět dostatečně identifikovat a zamyslet se nad potřebami města a jeho obyvatel. Dobře promyšlený a připravený rozpočet města je výsledkem mnoha analýz a plánování. Rektořík a Šelešovský (1999) uvádějí, že průměrně 80 % všech příjmů obce tvoří její vlastní příjmy, které se skládají převážně z daňových příjmů, ale také to mohou být například příjmy z pronájmů nemovitostí apod. Půček a Matochová (2007) rozdělují příjmy v rozpočtu obce na:

- *daňové příjmy*- výlučné a sdílené daně, místní a správní poplatky,
- *nedaňové příjmy*- příjmy z vlastní činnosti, příjmy z nájmu, odvody příspěvkových organizací, úroky, splátky půjček, sankční platby, prodej neinvestičního majetku,
- *kapitálové příjmy*- prodej investičního majetku, akcií,
- *dotace*- nárokové nebo účelové (granty).

Výdaje autoři dělí na běžné a kapitálové, stejně jako Provazníková (2009), která toto rozdělení přesouvá na úroveň celého rozpočtu.

5.1.1 Běžný rozpočet

Rozpočet obcí vyspělých zemí se většinou skládá ze dvou částí, a to z běžného a kapitálové rozpočtu. Běžný rozpočet, nebo jinak nazývaný jako provozní, je souhrn všech běžných příjmů a výdajů přičemž většina z nich se opakuje každý rok. Finanční prostředky v běžném rozpočtu se používají především na náklady spojené s provozem a údržbou obce (Provazníková, 2009).

Běžný rozpočet by dle Červenky (2009) by měl být z dlouhodobé perspektivy přebytkový popřípadě vyrovnaný. Schodek zapříčiňuje problémy v činnosti subjektu a je nutné přehodnotit otázku výdajů. Červenka (2009) dodává, že deficit není vhodné řešit úvěrem. V tabulce níže je uvedeno složení běžného rozpočtu.

Tabulka 2: Složení běžného rozpočtu

Příjmy	Výdaje
Daňové:	Všeobecné veřejné služby (veřejná správa apod.)
Svěřené daně	Veřejný pořádek (policie, hasiči apod.)
Sdílené daně	Vzdělání
Místní a (regionální) daně	Péče o zdraví (veřejné zdravotnictví atd.)
Správní poplatky	

	Bydlení Komunální služby Na podnikání Ostatní běžné výdaje (nahodilé, placené pokuty apod.) Placené úroky Běžné dotace jiným rozpočtům
Nedaňové: Uživatelské poplatky za služby Příjmy z pronájmu majetku Příjmy od vlastních neziskových organizací Zisk z podnikání Ostatní	
Přijaté transfery: Běžné dotace ze státního rozpočtu Běžné dotace ze státních fondů Od územních rozpočtů Ostatní běžné příjmy (nahodilé, přijaté dary, sankce apod.)	
(Saldo- přebytek)	(Saldo- schodek)

Zdroj: Provazníková (2009)

5.1.2 *Kapitálový rozpočet*

Provazníková (2009) uvádí, že kapitálový rozpočet se užívá pro financování investičních potřeb a je tvořen jednorázovými a neopakovatelnými příjmy a výdaji. Obvykle se jedná o investiční výdaje přesahující období jednoho rozpočtového roku.

Pod kapitálovými výdaji si lze představit například investice směřující do majetku obce, z kterého se posléze očekává nějaký užitek v dalších letech. (Rozpočet obce, 2017). Červenka (2009) v případě kapitálového rozpočtu připouští možnost deficitu a takovýto deficit je podle něj možné řešit úvěrem.

Tabulka 3: Složení kapitálového rozpočtu

Příjmy	Výdaje
Z prodeje majetku	Na investice
Kapitálové přijaté dotace z rozpočtové soustavy	Kapitálové dotace jiným rozpočtům
Příjmy z půjček apod.	Na nákup obligací, akcií
Příjmy z emise vlastních obligací	Poskytované střednědobé a dlouhodobé půjčky
Přebytek běžného rozpočtu	Splátky dříve přijatých půjček
Dary na investice apod.	Krytí deficitu běžného rozpočtu

Zdroj: Provazníková (2009)

Problémem provázanosti strategického a finančního plánování obcí se zabývá ve své práci například Šimková (2014). Autorka v práci používala deskriptivní metodu zahrnující popis současné situace jednotlivých měst a dále se soustředila zejména na statistické zpracování dat. Významnou částí její práce byla komparace zjištěných

poznatků za dvě vybraná města, a to Litomyšl a Svitavy v Pardubickém kraji. Autorka se zaměřila především na otázku, do jaké míry je finanční plán města začleněn do strategického plánu. V metodice práce nicméně úplně chybí rozhovory nebo dotazníková šetření s lidmi zabývajícími se přípravou rozpočtu nebo strategie, tudíž zde není nijak vysvětleno, proč v některých případech nedošlo u finančního plánování k návaznosti na strategický dokument.

Šimková (2014) mezi sebou porovnávala dva plány, přičemž jeden z nich měl stanovenou dobu realizace a druhý nikoliv. Dalo by se tedy spekulovat o tom, že v případě druhého plánu ještě nemuselo dojít k úplné realizaci a tudíž nelze plně posoudit jeho návaznost na finanční plány města. Autorka došla k závěru, že strategické plány sledovaných obcí nejsou propojeny s rozpočtovými plány v plné míře, nicméně k nějakému propojení stále dochází. Naproti tomu Gordon (2005) uvádí, že návaznost SP na finanční plány je nutností stejně jako Steiner (2010), který říká, že rozpočtový výhled by měl být součástí samotného strategického dokumentu. Šimková (2014) uvádí, že v textové části hodnocených SP lze nalézt pouze poznámku, že projekty rozvojového plánu budou realizovány v závislosti na zajištění financování. Tudíž strategický plán v tomto případě není nijak specificky ovlivněn rozpočtovým výhledem. Takové zjištění již může napovědět, že v celém procesu plánování tedy něco nefunguje tak, jak by mělo a je zde něco špatně.

6 DOTAČNÍ POLITIKA

K zabezpečení realizace cílů SRR České republiky slouží jak programy spolufinancované EU, tak programy financované výhradně ze státních zdrojů či za podpory poskytované konkrétním krajem a dalšími subjekty. V oblasti dotační politiky EU je v rámci regionálního rozvoje nejdůležitějším zdrojem financí Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), který je jedním ze součástí Evropských strukturálních a investičních fondů.

Regionální politika EU nebo také politika hospodářské a politické soudržnosti (HSS) definuje jednotlivá sedmiletá programová období, v rámci kterých se EU snaží realizovat své cíle. Jednotlivé dotační programy EU pak mají směřovat „*k podpoře hospodářského růstu dané země a ke snižování ekonomických a sociálních nerovností mezi státy a regiony*“ (Dotace EU, 2017). Pro současné programové období, tedy období trvající již od roku 2014 až do roku 2020, byly pro Českou republiku vyhrazeny prostředky ve výši téměř 24 mld. Kč, z čehož bez mála 12 mld. Kč je alokováno na ERDF (Dotace EU, 2017). V každém programovém období je možné čerpat finanční podporu z několika skupin programů:

- Národní operační programy
- Programy přeshraniční spolupráce
- Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce

Pro zajištění efektivního čerpání finančních prostředků byl v České republice zřízen Národní orgán pro koordinaci (NOK). Kontrolou čerpání financí z EU je u nás pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR). Na druhé straně ze státní podpory to jsou převážně Národní dotační programy, které se podílejí na financování regionálního rozvoje České republiky.

Dle Ministerstva pro místní rozvoj mají státní programy regionálního rozvoje za úkol podpořit procesy, které dále vedou ke zvýšení celkové výkonnosti naší ekonomiky. Těmito procesy jsou především diverzifikace výrobní základny nebo vznik nových pracovních míst, ale i například aktivizace spolkové činnosti nebo zasazení se o posílení tradic v menších obcích. Cílení podpory do těchto oblastí by pak mělo přispět ke snížení celkové míry nezaměstnanosti a posléze i k posílení kvality života (MMR, 2017).

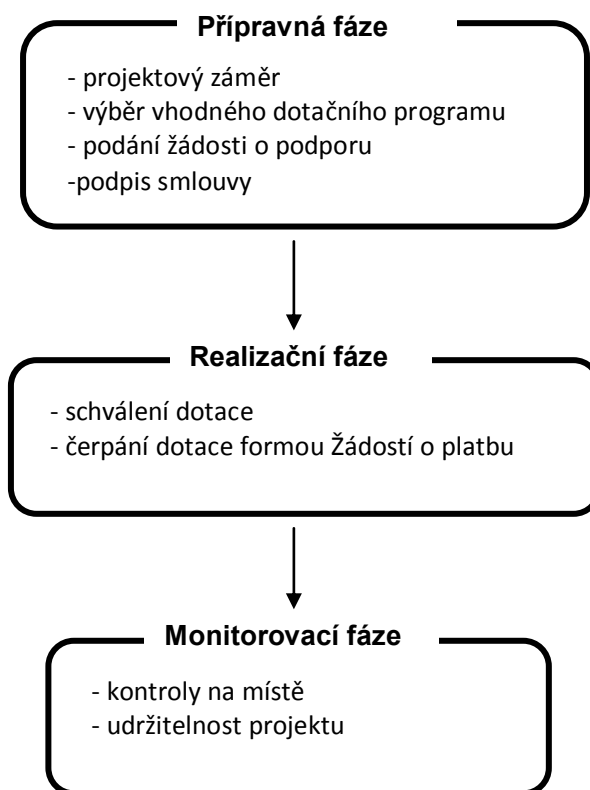
Samozřejmě další a velmi častou obdobou financování cílů strategických rozvojových dokumentů, je kombinace obou dvou předchozích typů uvedených výše. Například na regionálně zaměřené rozvojové programy jsou vyhrazeny finanční

prostředky ze státního rozpočtu, ale současně mohou být také spolufinancované Evropskou unií (Strukturální fondy, 2017).

Jak získat dotaci?

Jak již v práci bylo uvedeno, jednou ze stěžejních podmínek pro získání dotace z evropských fondů, je existence strategického plánu obce. Následné finanční prostředky jsou alokovány na základě tzv. principu programování, neboli jednoho ze základních principů stability EU, kdy je zásadní existence nějakého zastřešujícího dokumentu na nadnárodní úrovni (Evropa 2020) a národních dokumentů jednotlivých členských států EU pro dané programové období.

Obrázek 1: Stručný přehled jednotlivých fází projektu v procesu financování z EU



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Podle cíle daného projektu je třeba v první řadě vybrat vhodný dotační program, kdy všechny potřebné informace jsou uvedeny v programovém dokumentu na internetových stránkách řídicího orgánu, pod který daný program spadá (Strukturální fondy, 2017). Jednou z nejdůležitějších zásad při žádosti o dotaci je soulad daného projektu se strategickými dokumenty, potažmo s aktivitami, které jsou ve strategickém dokumentu uvedeny. Podle tohoto kritéria pak žadatelé o dotační příspěvek získávají

body (Lněnička, 2014). Dle příruček a metodických pokynů pak žadatel musí vytvořit tzv. Žádost o podporu, která představuje klíčový dokument v celém procesu. Po úspěšném vypořádání Žádosti o podporu začíná fáze realizace projektu.

7 HYPOTÉZY

V návaznosti na teoretické koncepty lze na základě vymezených cílů práce a položených výzkumných otázek formulovat celkem tři následující hypotézy:

***H₁:** Při uplatnění přístupu bottom up a komunitního plánování budou priority stanovené v SP více provázané s (kapitálovým) rozpočtem obce. V případě expertní metody a přístupu top down budou priority v SP více propojeny s dotačními programy.*

- Dle Vozába (1999) se v praxi většinou nevyskytuje ani jeden z uvedených případů ojedinele, nýbrž jde spíše o kombinaci obou dvou metod s převahou jedné z nich. Dle Pissouriousa (2014) je top down přístup využíván spíše u větších celků, kterými může být kraj nebo stát, naopak na místní úrovni dává přednost přístupu bottom up. Dle studie Stejskala a Charbuského (2003) byla pravděpodobnost už jen samotného schválení strategie vyšší při komunitním způsobu zpracování. V případě, že hlavním cílem je získání dotace, město si raději nechá zpracovat SP odbornou firmou, čímž zajistí formální a metodickou správnost dokumentu.

***H₂:** Na strategické aktivity budou z větší části vyčleňovány finance z přijatých dotací, finanční prostředky z vlastních zdrojů obce budou naopak směřovány spíše na provozní (běžné a opakující se) výdaje obce.*

- Dle Binka (2014) nebo i Harmáčka (2013) je za rozvoj považováno zlepšení hlavně kvalitativních charakteristik území, především těch socioekonomických. Ježek (2014) uvádí, že rozvoj je výsledkem spolupráce mnoha aktérů v území, stejně tak jako samotný strategický rozvojový dokument. Dle Provazníkové (2009) jsou finanční prostředky na investiční (rozvojové) aktivity součástí kapitálového rozpočtu. Nicméně u menší obce musí nedostatek příjmů z kapitálových dotací vykompenzovat vlastními prostředky (Tománek, 2006).

***H₃:** Strategický plán bude obsahovat i takové aktivity, které se nebudou v první řadě odkazovat na dotace.*

***H₄:** Předpokladem zůstává, že jedním z hlavních důvodů vzniku SP, bude možnost získání dotačního příspěvku.*

- Dle Rektoříka a Šelešovského (1999) je cca 80% veškerých finančních prostředků obce tvořeno vlastními příjmy obce. Nicméně strategický dokument je východiskem pro čerpání finančních prostředků z fondů EU (Perlín, 2002).

8 METODIKA

Kritéria výběru měst

Pro praktickou část práce byla vybrána tři města na základě následujících faktorů. První z podmínek pro výběr bylo, aby všechna zkoumaná města ležela ve stejném kraji. Důvodem je možnost komparace dostupnosti finančních příspěvků (dotací) z rozpočtu kraje pro obce. Významnou část veškerých příjmů obcí dnes tvoří zdroje evropských fondů, nicméně další kategorií mohou být tzv. „účelové dotace“, které obec čerpá ze státního rozpočtu a jiných územně samosprávních celků, např. z rozpočtu příslušného kraje. Vybraná města se nacházejí na území Karlovarského kraje, přičemž obce tohoto celku ve srovnání s obcemi ostatních okrajů zaznamenaly v období 2012-2015 nejvyšší dynamiku růstu objemu evropských dotací, a to o 48 %. Zajímavým zjištěním ovšem je, že poměr dotací ku celkovému příjmu obcí vykazoval Karlovarský kraj za období 2012-2015 v průměru jen 20 %, po Plzeňském kraji tedy druhý nejnižší podíl (Deník veřejné správy, 2015). Města byla vybrána i s ohledem na to, aby byl v analýze zastoupený každý příslušný okres kraje (okres Karlovy Vary, Cheb a Sokolov). Podle počtu obyvatel lze konstatovat, že zvolená města spadají do kategorie menších měst řádově do 14 000 obyvatel.

Druhou důležitou podmínkou bylo, aby měly obce vypracovaný strategický rozvojový dokument (Strategický plán, Akční plán apod.) a aby již nějakou dobu byla tato strategie v realizaci. Jako časový horizont realizace strategického plánu byl zvolen časový úsek 7 let. Doba realizace strategických dokumentů vybraných měst se pohybuje v rozmezí let 2007-2031. Zvolené sledované období, které je průnikem všech strategických dokumentů, je období 2010-2017.

Na základě výše uvedených kritérií byla vybrána následující města:

- Žlutice (okres Karlovy Vary)
- Horní Slavkov (okres Sokolov)
- Mariánské Lázně (okres Cheb)

Stanovení způsobu zpracování SP

Před začátkem hlavního výzkumu je důležité získat informace o tom, jakým způsobem byly strategické dokumenty jednotlivých obcí zpracovány. Tato část práce se však nebude podrobně zabývat pouze analýzou způsobu zpracování SP (komunitní vs. expertní), jelikož obdobná témata byly předmětem již mnoha odborných prací (např. Berman, 1999, Vozáb 1999, Krajčovič, 2012 nebo Hauschke, 2017). Pro určení

převažující metody zpracování byly na toto téma zaměřeny také některé otázky v rámci uskutečněných rozhovorů s hlavními představiteli měst či zástupců městského úřadu.

Analýza strategických a rozpočtových dokumentů

Stěžejní pro výzkumnou část práce byla podrobná analýza strategických plánů měst. Předmětem analýzy byla především návrhová část práce, kdy byla podrobně hodnocena nejpodrobnější úroveň dokumentů (opatření, popř. specifické či strategické cíle). Jedná se o již dostatečný stupeň konkrétnosti, který umožňuje celkem kvalitní zhodnocení. Zásadní otázkou pro následný vlastní výzkum bylo určit, na kolik je strategický plán skutečně „strategický“. Na základě studia strategického plánu byla opatření rozdělena na strategická (investiční) a provozní (běžná). Při odlišení typů aktivit bylo postupováno dle teoretických předpokladů Binka (2014) a Harmáčka (2013). Za investiční aktivity jsou považovány ty, u nichž dochází ke kvalitnímu zlepšení dosavadního stavu, či vytvoření nových projektů a aktivit popř. zavedení nových činností. Naopak za provozní aktivity lze považovat ty, u kterých dochází pouze k modernizaci, opravám a udržování současného stavu. Aby bylo možné kvalitně vyhodnotit „strategičnost“ dokumentu, je nejdříve nutné komplexně posoudit jeho konkrétnost, přesněji tedy návrhové části. Stěžejní otázkou je, zda jsou zde přesně vymezené oblasti pro investiční příležitosti a zda jsou v návrhové části SP uvedeny pouze komplexní rozvojové priority, nebo zde autoři uvádí již konkrétní problémy a příležitosti k dalšímu rozvoji.

Zhodnocení míry reakce rozpočtové politiky obce na cíle SP

Pro vyhodnocení do jaké míry reaguje rozpočtová politika obce na cíle a priority uvedené ve vlastním SP, jsem se v první řadě zaměřila na excerpce a podrobnou analýzu těchto dokumentů:

- Strategické plány obcí
- Roční rozpočty včetně „rozklikávacích“ rozpočtů vybraných obcí
- Závěrečné účty vybraných obcí

V první fázi při analýze strategických plánů tedy bylo důležité od sebe dobře oddělit skutečně rozvojové aktivity od běžných činností, na které by obec vynakládala zdroje i bez zpracované strategie. V rámci analýzy jsem si nejdříve ověřila, zda je v SP uveden způsob financování vybraných aktivit a poté jsem v ročních rozpočtech obcí, popřípadě dle využitých dotací, vyhledávala, zda se záměry strategického plánu promítají do plánovaných výdajů města.

Při procesu analýzy rozpočtů bylo zásadní rozlišit investiční výdaje obcí. Rozpočet města se dle metodiky MF ČR pro tvorbu rozpočtů obcí může dělit na dvě základní skupiny. Na jedné straně se jedná především o provozní rozpočet, který pokrývá běžné, opakující se provozní výdaje (třída 5 Běžné výdaje) a na druhé straně lze takto rozlišit kapitálové (investiční) výdaje (třída 6 Kapitálové výdaje). Města ovšem přistupují k sestavování rozpočtu také podle místních tradic a zvyklostí a je tedy obtížné i přes jednotnou závaznou metodiku porovnávat dva zveřejněné rozpočty. V některých případech bylo tak potřeba oslovit zástupce měst o doplňující informace k investičním akcím, právě z toho důvodu, že kapitálový rozpočet nebyl rozpracován na dostatečně konkrétní úrovni, která byla pro analýzu nezbytná.

Při analýze dotačních příspěvků obcí byly hodnoceny pouze dotace investičního charakteru. Přijaté dotační příspěvky jsou v rozpočtech města rozlišeny mimo jiné pomocí jednotlivých položek rozpočtové skladby, přičemž jsou zde jasně oddělené neinvestiční a investiční dotace. Bohužel ne vždy byly dotační příspěvky v rozpočtu města jednoznačně identifikovány dle konkrétní akce. Z toho důvodu byli osloveni zástupci města o doplnění informací.

Dle výsledků jsem pak mezi s sebou jednotlivé obce porovnála na základě početního zastoupení aktivit (uvedené v SP), které byly zohledněny v rozpočtu nebo byly propojeny s dotacemi a naopak, na které město prostřednictvím rozpočtu nebo dotačních titulů žádným způsobem nereagovalo.

Rozhovory

V praktické části práce byly využity také kvalitativní metody výzkumu. V rámci analýzy na úrovni měst bylo zapotřebí, aby byla možná konfrontace výsledků analýzy dostupných dokumentů. Z tohoto důvodu byly uskutečněny strukturované rozhovory s představiteli měst. Respondenti byli osloveni s žádostí o spolupráci oficiálním dopisem vedoucím práce. Osloveni byli místostarosta Ing. arch. Vojtěch Franta z Mariánských Lázní, starosta města Horní Slavkov Alexandr Terek a za město Žlutice byl osloven starosta města Mgr. Václav Slavík. Dále byli osloveni vedoucí finančního odboru, konkrétně Ivana Kowaliková za město Horní Slavkov, za město Žlutice Romana Veselá jako správce rozpočtu a za Mariánské Lázně vedoucí odboru investic a dotací Ing. Petr Řezník. Rozhovory se odehrávaly přímo ve vybraných městech v období od 2. 3. – 22. 3. 2018 a jednotlivé rozhovory zabraly přibližně čtyřicet pět minut, v některých případech až hodinu času.

Cílem rozhovorů se starosty (místostarosty) města bylo získání informací o způsobu přípravy SP, jeho významu pro město a také o procesu financování a

zkušenostech města s různými způsoby financování aktivit z SP. V rozhovoru byly vyčleněny také otázky týkající se názoru na úspěšnost celé strategie a v případě, že město zpracovalo navazující SP, tak i dalšího plánu rozvoje. Předmětem rozhovorů s vedoucími finančního odboru/ investic a dotací bylo z větší části téma procesu sestavování rozpočtu. V návaznosti na výsledky analýzy byly vytvořeny následující tematické okruhy otázek (celá struktura rozhovoru viz Příloha 4 a Příloha 5):

<u>Starosta (místostarosta)</u>	<u>Rozpočtář (vedoucí odboru investic)</u>
- <i>Důvody pořízení Strategického plánu</i>	- <i>Proces sestavení rozpočtu</i>
- <i>Proces přípravy a zpracování SP</i>	- <i>Příjmy a výdaje města</i>
- <i>Oblasti rozvoje města</i>	- <i>Dotační možnosti</i>
- <i>Financování SP</i>	- <i>Struktura financovaných aktivit</i>
- <i>Zhodnocení realizace SP</i>	

V závěru práce pak došlo ke konfrontaci výsledků analýzy strategických dokumentů, dokumentů rozpočtu a dotací s informacemi poskytnutými během uskutečněných rozhovorů.

9 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zaměřena na naplnění hlavních cílů práce. V první řadě jsou na základě některých sociodemografických ukazatelů velmi stručně představena jednotlivá sledovaná města. V každém městě byly také provedeny analýzy hlavních strategických dokumentů a následně byly vyhodnoceny rozpočty měst a přijaté dotační tituly podle struktury investic. Sledovaným obdobím bylo rozmezí sedmi let od roku 2010 do roku 2017. Významnou součástí výzkumu bylo provedení strukturovaných rozhovorů s představiteli samosprávy měst nebo zástupců městského úřadu. Na základě dat a informací, který vycházely ze studia rozvojových dokumentů, rozpočtů a dotací obce a jejich konfrontace s výpověďmi zástupců hodnocených měst, jsou formulovány hlavní závěry práce a nalezeny odpovědi na v úvodu formulované výzkumné otázky.

9.1 Základní charakteristika měst

Všechna tři sledovaná města se nacházejí na území Karlovarského kraje, přičemž z každého okresu byl vybrán jeden zástupce. Za okres Karlovy Vary bylo vybráno město Žlutice, z okresu Cheb město Mariánské Lázně a město Horní Slavkov za okres Sokolov.

Obrázek 2: Geografické vymezení zájmových území



Zdroj: vlastní zpracování pomocí databáze ArcČR 500 (2017)

Mariánské Lázně

Mariánské Lázně leží v okrese Cheb a město je nedílnou součástí tzv. lázeňského trojúhelníku, který utváří spolu s Karlovými Vary a Františkovými Lázněmi. Mariánské Lázně jsou druhé největší lázně v Čechách a oplývají bohatým množstvím minerálních pramenů. Celková rozloha města činí 51,81 km² a ke dni 1.1.2017 žilo ve městě kolem 12 000 obyvatel (Ministerstvo vnitra ČR, 2017). Město se skládá z několika místních částí- Mariánské Lázně, Hamníky, Chotěnov- Skláře, Kladská, Stanoviště a Úšovice. Mariánské Lázně mají status obce s pověřeným obecným úřadem a plní také funkci obce s rozšířenou působností (Mariánské Lázně, 2017).

Mariánské Lázně uzavřely mnoho partnerských smluv se zahraničními městy, a to nejen s německými, ale i například francouzskými, italskými, ruskými nebo anglickými městy. Nejdelší partnerství trvá již od 70. let 20. století a bylo uzavřeno s ruským městem Nižnij Tagil nacházejícím se na Uralu. Partnerství spočívá mimo jiné i v návštěvách ruských studentů za účelem praxe. Dalšími partnerskými městy jsou německý Bad Homburg a Weiden, dále francouzský Marcoussis, italský Chianciano Terme a anglický Malvern (Mariánské Lázně, 2017).

Město také získalo hned několik významných ocenění. Jedním z nich je například ocenění nejoblíbenější destinace roku 2012. Dále v rámci Karlovarského kraje byly Mariánské Lázně vyhlášeny nejlepším „městem pro byznys“ roku 2010, kde se hodnotily podmínky pro podnikání ve městě.

Historie města je poměrně velmi mladá. Město bylo založeno počátkem 19. století, nicméně s postupným přílivem lázeňských hostů zaznamenalo město obrovský rozmach. V současné době se město snaží pravidelně využívat dotačních možností a grantů pro obnovu a další rozvoj města. Na svých internetových stránkách jsou zveřejňovány informace o již uskutečněných projektech a do budoucna plánovaných projektech.

Mariánské Lázně poskytují většinu nejdůležitějších služeb pro obyvatelstvo. Z oblasti zdravotnictví a sociální péče je ve městě přítomna nemocnice, pohotovost a mnoho praktických lékařů. Dále je zde zřízen domov pro seniory a dům s pečovatelskou službou. V Mariánských Lázních je celkem sedm mateřských školek, pět základních škol, tři střední školy a také je zde středisko ústavu jazykové a odborné přípravy Univerzity Karlovy. Místní občané tak mají široké spektrum jak pracovních možností, tak i možností využívání služeb pro každodenní potřeby. Mariánské Lázně představují v tomto ohledu město s pestrou nabídkou služeb a ze všech tří sledovaných měst je nejlépe vybavené.

Horní Slavkov

Horní Slavkov spadá pod okres Sokolov a leží uprostřed lázeňského trojúhelníku mezi městy Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně a je obklopeno CHKO Slavkovský les. Svou rozlohou Horní Slavkov zaujímá 36,82 km². Ke dni 1. 1. 2017 žilo ve městě něco málo přes 5 500 obyvatel (Ministerstvo vnitra ČR, 2017). Horní Slavkov nemá žádná další administrativně přidružená sídla. Horní Slavkov spadá do obce s rozšířenou působností Sokolov a samotné město má statut obce s pověřeným obecním úřadem. Státní správu vykonává pro nedaleké obce Krásno a Nová Ves.

Horní Slavkov spolupracuje se třemi zahraničními partnerskými městy. Nejdéle Horní Slavkov spolupracuje s městem Sławków nacházející se v jižním Polsku nedaleko Katovic, se kterým uzavřelo partnerství již v roce 2006. Další dvě partnerská města jsou obě německého původu. Prvním z nich je město Arzberg, se kterým bylo uzavřeno partnerství v roce 2008, nacházející se ve spolkové zemi Bavorsko. Nejkratší partnerství uzavřené v roce 2012 je mezi Horním Slavkovem a německým, přesněji řečeno saským městem Rosenbach/ Voltg (Horní Slavkov, 2017).

Horní Slavkov se na přelomu 15. a 16. století řadil ke slavným hornickým městům, přičemž v roce 1547 získalo i titul královské město, a to především díky těžbě cínu, ale také stříbrných rud. Dále je město poměrně známé také zdejším výskytem uranových zásob, které byly objeveny po roce 1945 a do 60. let 20. století zde probíhala jeho masivní těžba. Město má velký potenciál pro rozvoj turismu a cestovního ruchu. Město leží v blízkosti atraktivnějších lokalit, jako jsou tři lázeňská města nebo sousední město Loket nad Ohří, které je navštěvováno hlavně díky středověkému hradu přitahující hlavně zahraniční (německé) turisty. Samotný Horní Slavkov nabízí řadu možností pro aktivně strávený čas, krátkodobou sportovní rekreaci nebo výlety do přírody. Ve městě je hned několik významných památek, které stojí za to navštívit, nicméně některé nelákají ani turisty ani místní obyvatele a důvodem může být například jejich špatný stav nebo jejich umístění v ne příliš přívětivé lokalitě města, kde se soustřeďuje nepříznivě obyvateľstvo v sociálně vyloučených částech. Bohužel tato část města je přímo v historickém centru, ačkoliv všechny městské akce a život ve městě se soustřeďuje spíše v novější části města, kde se vytvořilo nové náměstí a původní historické centrum tak ztratilo svůj význam.

V ohledu občanské vybavenosti město nabízí veškeré základní služby, nicméně za většími nákupy nebo za prací někteří lidé dojíždějí do Sokolova nebo do Karlových Varů. Ve městě sídlí dvě základní školy, jedná praktická škola a dvě mateřské školky. Dalšími veřejnými institucemi sídlícími ve městě jsou Zdravotnická záchranná služba a hned několik praktických lékařů. Pro obyvatele zde fungují instituce jako městské kulturní středisko, dům dětí a mnoho spolků od hasičů až po "šipkaře", kde se mohou

místní realizovat a trávit svůj volný čas. Na okrajové části Horního Slavkova se také nachází Věznice s kapacitou 710 osob. V Horním Slavkově působí mnoho podnikatelů a nejvíce v oborech jako je stavebnictví, pohostinství, prodej a obchod.

Žlutice

Město Žlutice spadá pod administrativní území okresu Karlovy Vary. Svou rozlohou jsou Žlutice největší ze všech sledovaných měst a zaujímají tak plochu o velikosti 53,03 km². Naopak podle počtu obyvatel jsou Žlutice populačně nejmenší město, kdy ke dni 1. 1. 2017 žilo ve městě celkem něco málo přes 2 300 obyvatel (Ministerstvo vnitra ČR, 2017). V současné době mají Žlutice celkem osm příměstských částí, kterými jsou Verušice, Veselov, Ratiboř, Knínice, Protivec, Mlýnce, Záhořice a Vladořice. Žlutice jsou stejně jako Horní Slavkov sídlem pověřeného obecního úřadu (Žlutice, 2017).

Obec Žlutice taktéž dlouhodobě spolupracuje s několika zahraničními městy. V roce 2012 navázalo město spolupráci s německým městem Warmensteinach, a to především v oblasti sportu a kultury, přičemž v rámci spolupráce jsou hlavními aktéry místní školy a některé spolky. Dalším zahraničním městem, se kterým Žlutice intenzivně spolupracují již od roku 2015, je slovenské Hurbanovo. Prvotním impulsem k začátku spolupráce mezi městy bylo navázání partnerství mezi sbory dobrovolných hasičů obou měst (Žlutice, 2017).

První písemný záznam o městě pochází z roku 1186. Samotné město bylo založeno nejspíše během slovanské kolonizace, přičemž plnilo funkci obchodní stanice na cestě z Chebu do Prahy (Žlutice, 2017). V minulosti se Žlutice orientovaly na obchod se solí a na plátenictví. Na území města se nachází hned několik významnějších památek, jako je například kostel sv. Petra a Pavla. V obci také vykonává svou činnost hned několik spolků od tradičního sboru hasičů, po muzejní spolek nebo například komorní pěvecký sbor.

V rámci občanské vybavenosti obce je zde kromě mateřské školky a základní školy k dispozici také základní umělecká škola, střední lesnická škola a výchovný ústav pro děti a mládež. Seniorům poskytuje služby dům s pečovatelskou službou. Z oblasti zdravotnictví v obci působí několik praktických lékařů. Nicméně v případě potřeby návštěvy nemocnice je nutné dojet do Karlových Varů případně do přibližně stejně vzdáleného Ostrova.

Všechna zkoumaná města jsou typická spíše svou periferní polohou vůči hlavnímu centru v rámci Karlovarského kraje, ačkoliv lze říci, že Horní Slavkov má nejbližší ke Karlovým Varům, nicméně město Toužim má například celkem blízko také

k městu Plzni. Je třeba říci, že Mariánské Lázně jsou samy sobě větším a významným centrem.

9.2 Mariánské Lázně

9.2.1 Analýza strategického dokumentu

Strategický plán rozvoje města Mariánské Lázně byl zpracován pro období 2007-2015. V rámci zpracování strategie byl také sestaven Akční plán, v němž jsou podrobněji představeny projektové záměry pro stejné období. Akční plán, který by pokrýval období po roku 2010, již zpracován nebyl. Ačkoliv v této kapitole bude větší pozornost věnována analýze Strategického plánu 2007-2010, město má vypracovanou strategii také na navazující období 2016-2031, z části tedy bude i tento dokument předmětem analýzy.

Způsob zpracování

Ze všech zkoumaných měst mají Mariánské Lázně nejobsáhlejší strategii rozvoje. Strategický plán je rozdělen na tři hlavní části, a to socioekonomickou analýzu města, strategickou část a realizační část. Struktura SP tedy odpovídá složení, které popisuje Bičík a Perlín (2006). Pro hodnocení je ale nejdůležitější část strategická. Z titulní strany dokumentu je zřejmé, že ke zpracování strategie jak z roku 2007, tak z roku 2016, byla oslovena odborná firma, ačkoliv v každém případě jiná (EC Consulting a.s. a Berman Group s.r.o.). V úvodu SP autoři popisují, že strategický plán vznikl komunitní metodou zpracování. Na procesu plánování se podíleli zástupci města, úředníci z městského úřadu, místní podnikatelé, zástupci neziskových organizací i samotní občané. Zapojení široké veřejnosti do procesu plánování proběhlo formou elektronického hlasování, kdy obyvatelé rozhodovali o formulaci celkové vize města. Členové zpracovatelského týmu byli rozděleni do několika pracovních skupin. Na jednání pracovních skupin byly navrženy prioritní osy, jejich opatření a konkrétní aktivity.

Zdroj financování

V úvodu strategie 2007-2015 je uvedeno, že dokument by měl v neposlední řadě sloužit také jako „argumentační základ“ pro realizaci projektových záměrů usilujících o získání veřejných finančních prostředků z národních zdrojů a ze strukturálních fondů EU. Na druhou stranu v realizační části dokumentu je jedna kapitola přímo věnována návrhu finančního zabezpečení plánovaných aktivit. Zde je zmíněno několik možných zdrojů financování jako např. státní rozpočet, rozpočet Karlovarského kraje, rozpočet

města, ostatní rozpočty implementujících subjektů, strukturální fondy EU, partnerství veřejného a soukromého sektoru a úvěrové financování. Autoři dále uvádí, že finanční plán bude stanoven vždy pro následující rok formou schvalování rozpočtu města a vyčleněním prostředků vynakládaných v souvislosti s realizací Strategického plánu. Součástí kapitoly je také tabulka, kde je u každého opatření předpokládaná výše příspěvku z EU. Předběžný odhad vlastních výdajů na daná opatření zde ale chybí, což je dle Gordona (2005) a Steinera (2010) nutností.

Rozvojové oblasti

V procesu plánování bylo vytyčeno celkem pět prioritních os rozvoje. Strategický plán z roku 2016 na ně navazuje a zabývá se stále stejnými oblastmi, ačkoliv došlo k jemnému pozměnění názvů prioritních os:

- ❖ Ekonomika a lidské zdroje
- ❖ Lázeňství a cestovní ruch
- ❖ Efektivizace veřejné správy
- ❖ Rozvoj infrastruktury
- ❖ Zlepšení kvality života

V rámci uvedených prioritních os rozvoje bylo definováno celkem 13 opatření (viz Tabulka 4). Obecně se strategický plán dominantně zabýval cestovním ruchem a lázeňstvím, což je vzhledem k historii a charakteru města, pochopitelné.

Tabulka 4: Prioritní osy rozvoje Mariánských Lázní a jejich realizační opatření

Prioritní osy rozvoje	Opatření
Ekonomika a lidské zdroje	Podnikatelské prostředí Lidské zdroje
Lázeňství a cestovní ruch	Lázeňství Cestovní ruch s orientací na využívání přírodních léčivých zdrojů Aktivizace nemovitostních zdrojů pro lázeňství a cestovní ruch
Efektivizace veřejné správy	Výkon veřejné správy Bytová politika města Bezpečnostní politika města
Rozvoj infrastruktury	Dopravní infrastruktura Technická infrastruktura
Zlepšení kvality života	Sociální a zdravotní infrastruktura a služby Fyzická atraktivita města pro lázeňské i nelázeňské území města Kultura, sport a volný čas

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Mariánských Lázní 2007-2015

Soubor opatření, která byla autory strategického plánu vybrána jako stěžejní v rámci prioritních oblastí, jsou celkem dost obecná a mohou v sobě zahrnovat celou škálu nejrůznějších aktivit. Nejpodrobněji jsou záměry v případě Mariánských Lázní popsány formou konkrétních aktivit, které jsou zastřešeny daným opatřením. Zpracovatelé v dokumentu sami uvádějí, že kromě investičních rozvojových aktivit, město musí věnovat pozornost také běžným, provozním činnostem, byť ty by podle nich neměly být předmětem strategického plánu. V následující tabulce je uveden přehled některých aktivit spadající pod jednotlivá opatření. Úplný seznam aktivit je uveden v příloze 1.

Tabulka 5: Některé aktivity vytyčené v rámci jednotlivých opatření

Opatření	Aktivity
Podnikatelské prostředí	Rozvoj podnikání a podnikatelských nemovitostí
Aktivizace nemovitostních zdrojů pro lázeňství a cestovní ruch	Maximalizace využití vhodných nemovitostí pro cestovní ruch a lázeňství
Výkon veřejné správy	Vzdělávání ve veřejné správě Zvyšování participace občanů při výkonu veřejné správy
Bezpečností politika města	Zvyšování kvalifikace a nábor nových pracovních sil pro Městskou policii Preventivní činnost
Dopravní infrastruktura	Rekonstrukce a budování nových komunikací Doprava v klidu Veřejná hromadná doprava Cyklistická doprava
Technická infrastruktura	Komunikační infrastruktura Modernizace energetické sítě
Fyzická atraktivita města pro lázeňské i nelázeňské území města	Koncepce urbanistického rozvoje města Rozvoj městských a příměstských ploch a parků pro účely lázeňské léčby a turistiky
Kultura, sport a volný čas	Společenský a kulturní život Sport Přiměřená podpora spolkové činnosti Přeshraniční spolupráce v oblasti kultury

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Mariánských Lázní 2007-2015

Celkově v sobě všechna opatření zahrnují 36 vybraných aktivit. Strategický plán z roku 2016 přidává několik dalších aktivit na této úrovni podrobnosti, které nebyly součástí předcházejícího plánu. Celkem bylo tedy počítáno s 56 specifickými aktivitami. Přestože z názvů aktivit vždy jasně nevyplyvá, jaké projekty chce město

zrealizovat, ke každému opatření je v textové části SP uveden popis, v němž jsou vytyčené plánované specifické aktivity. V porovnání s výsledky provedené SWOT analýzy lze konstatovat, že nejvíce by se město mělo soustředit na ty oblasti s největším potenciálem rozvoje nebo naopak na ty oblasti, které byly identifikovány jako problematické s převahou slabých stránek a potencionálních hrozeb. Podle rozpracovanosti jednotlivých opatření a konkrétních aktivit nelze říci, že by míra podpory přesně odpovídala výsledkům SWOT analýzy. Dle SWOT se největší potenciál pro rozvoj skrývá v oblasti „ekonomika a lidské zdroje“ a naopak nejvíce problémům a hrozbám čelí oblast „lázeňství a cestovní ruch“. Strategický plán se ale v ohledu stanovení aktivit naopak více zaměřil na oblasti „rozvoj infrastruktury“ a „zlepšení kvality života“. Oblast „ekonomika a lidské zdroje“ byla ze strany strategického plánu v ohledu vymezení konkrétních činností rozpracována nejméně ze všech oblastí rozvoje.

9.2.2 Analýza rozpočtu

Cílem analýzy rozpočtů je zhodnotit, jakým způsobem rozpočet města reaguje na plánované aktivity strategického plánu. Hlavním zdrojem byly schválené roční rozpočty města v období 2010-2017 a tzv. „rozklikávací“ rozpočet, na který odkazuje město na svých webových stránkách. Předmětem analýzy byl v tomto případě pouze kapitálový (investiční) rozpočet města, jelikož jak sami zpracovatelé uvádí, strategický plán v sobě nezahrnuje žádné „provozní“ aktivity. V případě Mariánských Lázní byla analýza rozpočtu celkově usnadněna tím, že město má výdajovou část kapitálového rozpočtu v rámci Schválených ročních rozpočtů zpracovanou na velmi podrobné úrovni.

Struktura výdajů

Kapitálové výdaje v rozpočtu Mariánských Lázní jsou členěny do šesti hlavních kategorií podle odvětvového třídění platného dle § 12 zákona č. 250/2000 Sb. a v každé kategorii pak dále do cílových oblastí aktivit (viz Tabulka 6).

Tabulka 6: Výčet kategorií a cílových oblastí kapitálových výdajů rozpočtu

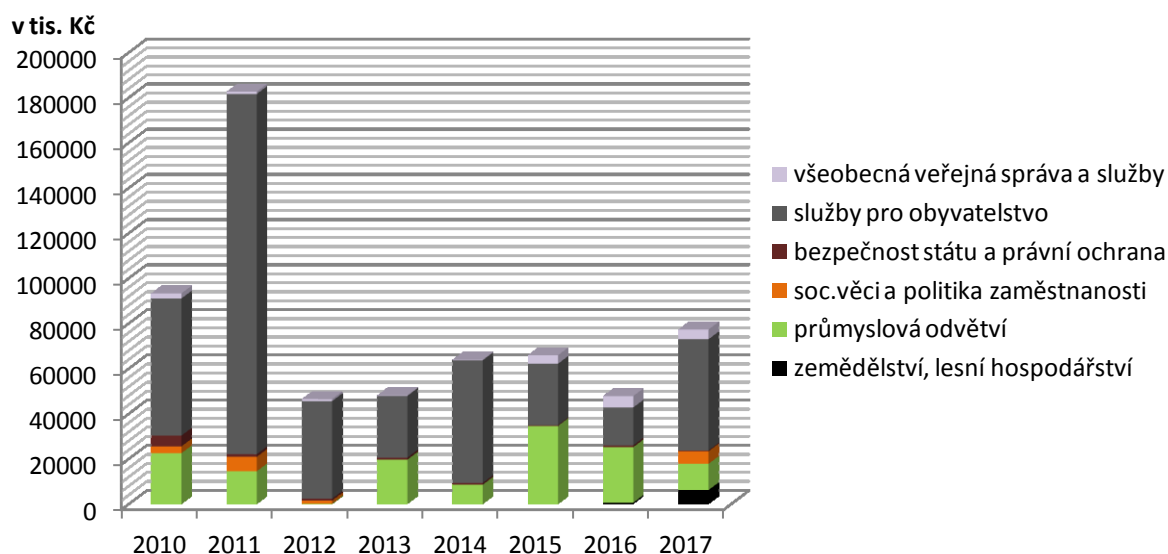
Odvětvové třídění výdajů	Cílové oblasti
Zemědělství, lesní a vodní hospodářství	Lesní hospodářství Zemědělská a potravinářská činnost a rozvoj
Průmyslová odvětví	Doprava Průmysl, stavebnictví, obchod a služby Vodní hospodářství Cestovní ruch

Sociální věci a politika zaměstnanosti	Služby soc. péče a prevence Soc. péče a pomoc dětem a mládeži Soc. péče a pomoc manželství a rodinám Sociální rehabilitace
Bezpečnost státu a právní ochrana	Bezpečnost a veřejný pořádek Civilní připravenost na krizové stavy Požární ochrana a integrovaný záchranný systém
Služby pro obyvatelstvo	Bydlení, komunální služby a územní rozvoj Kultura, církve a sdělovací prostředky Ochrana ŽP Tělovýchova a zájmová činnost Vzdělávání a školské služby Zdravotnictví
Všeobecná veřejná správa a služby	Finanční operace Státní moc a správa, Územní samospráva a politické strany Ostatní operace

Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Mariánské Lázně 2010-2017

Soubor výdajů ve Schválených rozpočtech města se rok od roku liší. Některé oblasti kapitálových výdajů se pravidelně opakují, jiné jsou v některých letech zcela vynechány. Jednotlivé cílové oblasti zastřešují však ještě další více specifické aktivity. Například kategorie „průmyslová odvětví“ se nejprve dělí na uvedené cílové oblasti (př. doprava) a ty v sobě dále zahrnují specifické investice jako např. přístřešky MHD, projekt elektromobilita apod.

Graf 1: Roční objem kapitálových výdajů Mariánských Lázní dle odvětvového třídění rozpočtu v období 2010-2017



Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Mariánské Lázně 2010-2017

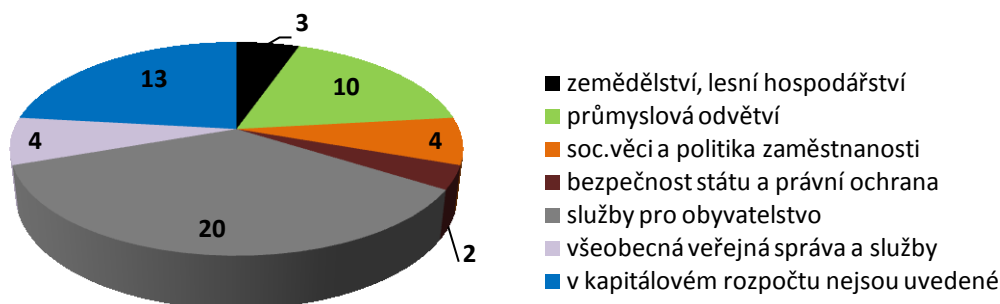
Výše uvedený graf podává přehled o plánovaných kapitálových výdajích města za roky 2010-2017. Z grafu je zřejmé, že v každém roce bylo nejvíce investic plánováno v oblasti „služby pro obyvatelstvo“, jejichž podíl na celkových investičních výdajích je za období sedmi let v průměru 69 %. Většina plánovaných investičních výdajů města je zaměřena na rekonstrukce, zateplení školních budov, výstavba dětských hřišť, rekonstrukce sportovních ploch a zařízení. Do služeb pro obyvatelstvo spadá například také investice na pořízení nového územního plánu. Velký význam v ohledu investic má dále oblast „průmyslová odvětví“, přičemž značná část investic je orientována na cestovní ruch. Konkrétním příkladem může být investice na vybudování tzv. infokiosků nebo v oblasti dopravy investice na výstavbu parkovišť či rekonstrukce komunikací. Město se výrazně soustředí také na investiční akce typu revitalizace brownfields.

Naopak nejméně investičních výdajů ve sledovaném období se týkalo oblasti „zemědělství a lesní hospodářství“, kde tento podíl činil pouze něco málo přes 1 %. Do roku 2016 nebyly v této oblasti plánovány žádné investice, přičemž v roce 2016 bylo na zemědělskou činnost a lesní hospodářství alokováno 600 tis. Kč. Příkladem některých investic v tomto odvětví jsou revitalizace rybníka nebo protierozní ochrana v podobě vypracování protipovodňového plánu. Postupně je ale v oblasti zemědělství plánováno již mnohem více investičních aktivit, jelikož v roce 2017 činila výše investičních výdajů již něco přes 6 mil. Kč. Zajímavým trendem je ovšem postupný útlum oblasti „soc. věci a politika zaměstnanosti“, kdy v letech 2013-2016 nebyly pro tuto oblast naplánované vůbec žádné investiční výdaje.

Návaznost na SP

Strategie rozvoje Mariánských Lázní z roku 2007 a z roku 2016 vyzdvihuje v rámci opatření celkem tedy 56 rozvojových aktivit. Následující graf ukazuje, jak se tyto aktivity odrážejí v kapitálovém rozpočtu města. Graf je rozdělen podle kategorií kapitálových výdajů rozpočtu a čísla udávají, kolik z celkového počtu rozvojových aktivit spadá do těchto investičních okruhů rozpočtu.

Graf 2: Zařazení vytyčených aktivit v SP dle výdajových (investičních) okruhů rozpočtu



Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Mariánských Lázní 2007-2015 a 2016-2031

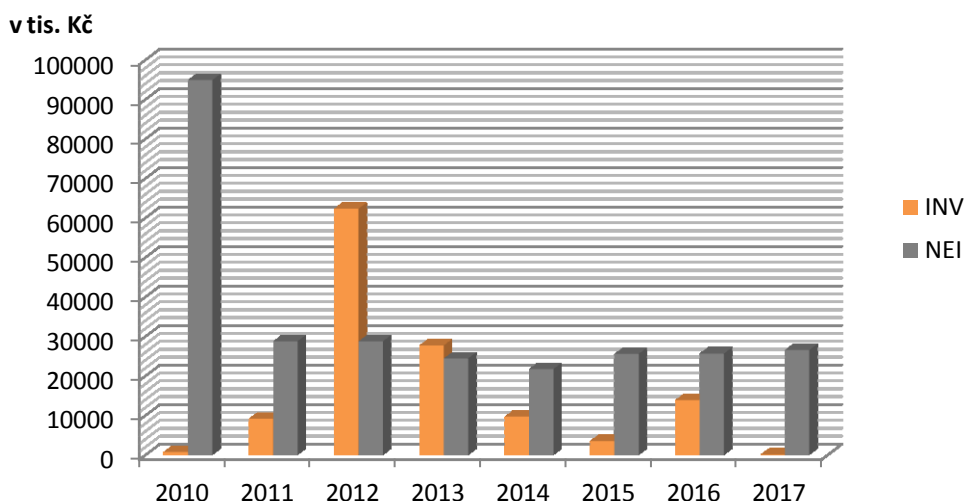
V porovnání s Graf 1, kdy nejvíce investic bylo ročně plánováno pro oblasti „služby pro obyvatelstvo“ a „průmyslová odvětví“, lze říci, že záměry strategického plánu vesměs touto financováním odpovídají. Stejně jako je tomu v kapitálové části rozpočtu, tak i strategický plán se oblastmi „bezpečnost státu“ a „zemědělství, lesní hospodářství“ zabývá pouze okrajově. Zajímavé je, že například oblastmi „sociální věci a politika zaměstnanosti“ se město začalo zabývat až v roce 2016 při zpracování navazujícího SP, přičemž SP z roku 2007 se sociálním věcem prakticky vůbec nevěnoval. Přesně tomu také odpovídá plánování investic týkající se stejnojmenné oblasti. Graf poukazuje i na skutečnost, že 13 aktivit z SP se v kapitálovém rozpočtu nijak neodrážejí v podobě konkrétních investic. Jedná se především o některé aktivity spadající do opatření s názvem „podnikatelské prostředí“, ale především „výkon veřejné správy“ (viz Tabulka 4). Je zapotřebí říci, že z těchto 13 aktivit 10 spadá do SP z roku 2016 a 3 do SP z roku 2007. Strategický plán z roku 2016 je v počátku své realizace a je pochopitelné, že v rozpočtu nebudou některé vytyčené aktivity zatím zohledněny.

9.2.3 Analýza čerpání dotací

Potřebné informace pro analýzu přijatých dotací jsou uvedeny v Závěrečných účtech města a jako doplňující, neméně významný zdroj informací, posloužil tzv. přehled realizovaných projektů s podporou dotace, který byl poskytnut vedoucím investic a dotací v rámci rozhovoru.

Následující graf zobrazuje roční objem přijatých dotačních transferů v rozdělení na investiční a neinvestiční příjmy v období 2010-2017. Dotační příspěvky pochází většinou z rozpočtů ústřední úrovně (stát, EU, stát spolufinancován EU), nebo z rozpočtů územní úrovně (kraj, obce), dalším poskytovatelem mohou být např. regionální rady.

Graf 3: Schválené neinvestiční a investiční dotace pro Mariánské Lázně v období 2010-2017



Zdroj: interní zpracování podle Závěrečných účtů města 2010-2017

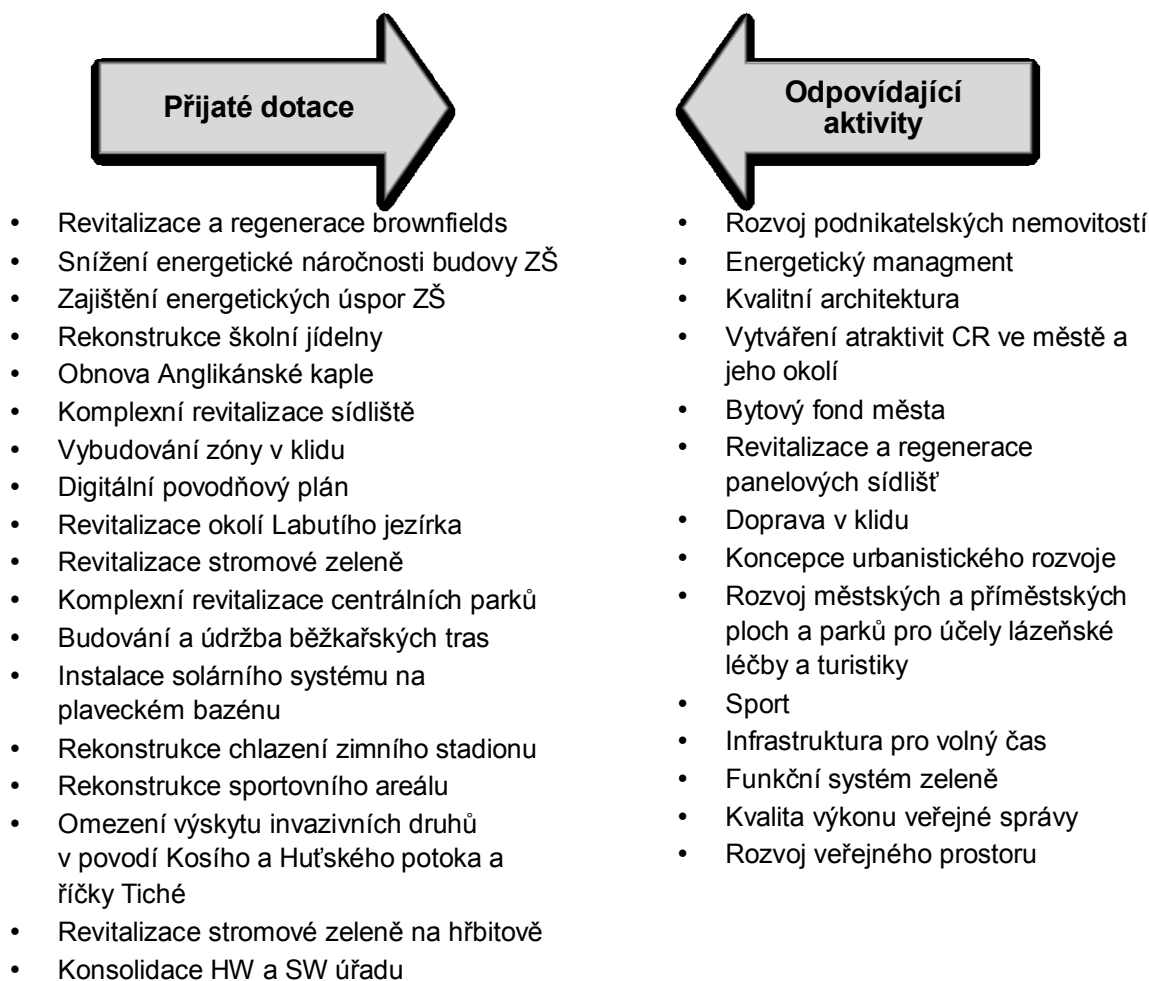
Téměř v každém roce město využívalo více dotací neinvestičního typu a investice tvořily jen malou část. Výše neinvestičních příjmů se v jednotlivých letech nijak rapidně nemění a pohybuje se kolem 25 mil. Kč. Výjimkou je rok 2010, kdy město dosáhlo téměř na 95 mil. Kč na neinvestičních příjmech. Na druhé straně investiční příjmy do rozpočtu města mají spíše nestálý a nahodilý charakter, ačkoli lze konstatovat, že ve sledovaném období každý rok město vždy nějaké investiční příjmy obdrželo. Nejúspěšnějším rokem vzhledem k investičním příspěvkům, byl rok 2012. Naopak nejméně investic bylo město přiznáno v letech 2010 a 2017.

Návaznost na SP

V letech 2010-2017 bylo městu schváleno 29 dotačních příspěvků. Jelikož v samotném SP autoři uvedli, že běžné a provozní činnosti nejsou předmětem strategického plánování, není s dotacemi neinvestičního typu v analýze počítáno.

Níže uvedené schéma podává informace o tom, jak jsou využívané dotační příspěvky svázány se záměry strategického plánu. Výsledkem porovnání dotačních titulů se záměry strategického plánu je, že 25 % aktivit ze Strategických plánů 2007 a 2016 je spojeno s přijatými dotacemi.

Schéma 1: Propojení dotací a konkrétních aktivity v SP



Zdroj: zpracováno dle SP Mariánské Lázně a přehledu dotací

Nejčastěji město využívalo dotace na aktivity týkající se prioritní oblasti SP „Zlepšení kvality života“ a naopak velmi málo byly dotacemi podpořeny prioritní oblasti „efektivizace veřejné správy“ a „rozvoj infrastruktury“. Některé dotační tituly čerpá město pravidelně, příkladem je „budování a údržba běžkařských stop“, které město využilo celkem 9 x. Dalšími takovými případy jsou dotace typu „revitalizace brownfields“ nebo „revitalizace parků“. Mezi přijatými investičními dotacemi se nevyskytují žádné, které by alespoň částečně nebyly provázané se strategickým plánem.

9.2.4 Rozhovory s představiteli města

V Mariánských Lázních byly rozhovory uskutečněny 15. a 22. března 2018. Rozhovor týkající se strategického plánu, jeho procesu zpracování a financování byl proveden s Ing. arch. Vojtěchem Frantou, místostarostou města. Druhý rozhovor týkající se rozpočtu a jeho procesu sestavení byl uskutečněn s Ing. Petrem Řezníkem, vedoucím odboru investic a dotací.

Rozhovor se starostou

Ing. arch. Vojtěch Franta se podílel na přípravě strategického plánu z roku 2016, nicméně i o plánu z roku 2007 měl poměrně velký přehled, takže pro rozhovor byl velmi vhodným respondentem.

Jako jeden z důvodů pořízení strategického plánu, považuje pan místostarosta to, aby byl definován rámec pro čerpání prostředků z EU, ačkoliv by to neoznačil jako hlavní důvod. Osobně považuje strategický plán za velmi důležitý: *„jsou pro mě dobrým vzorem vyspělé společnosti v Belgii, Dánsku, Skandinávii, kde strategické plánování patří k uznávaným občanským povinnostem“*. Na těchto příkladech vyzdvihuje komunitní plánování a zájem o veřejný prostor a život. Bohužel v případě Mariánských Lázní se prý město ani s jedním strategickým plánem nesžilo, a tudíž se s ním dále v zásadě nijak nepracovalo.

Pan místostarosta upřesnil také roli najaté odborné firmy u strategického plánu z roku 2016, kdy společnost Berman Group sloužila pouze pro facilitaci. Na každém SP se podíleli také další aktéři, ačkoliv při zpracování v roce 2016 bylo vytvořeno více pracovních skupin (za každou prioritní oblast).

O tom, jak vznikala rozhodnutí o sestavení priorit a opatření, pan místostarosta popsal, jak to probíhalo u SP z roku 2016. V první řadě se snažili definovat vizi města, ze které vyvstaly další pilíře. *„Měli jsme velmi významnou shodu napříč experty i veřejností v oblasti životního prostředí a následně lázeňství a cestovního ruchu. Rozhodli jsme se tedy společně s externími facilitátory-experty z Berman group zvýšit počet pilířů na pět“*. Dále dodává, že se inspirovali i u jiných úspěšných měst v Místní agendě 21 v Národní síti zdravých měst. Jako nejvýznamnější aktéry rozvoje vnímá spolky, profesní sdružení poskytovatelů služeb cestovního ruchu a odbor rozvoje na městském úřadě. Vyzdvihuje také některé jednotlivce a nadšence.

Největší potenciál rozvoje vidí pan místostarosta v oblasti lázeňství, na druhé straně jsou zde podle něj ale i výrazné problémy, se kterými se město v současné době potýká. Jedná se především o úbytek pracovní síly v tradičních a místně významných odvětvích. *„Infrastruktura sloužící segmentu cestovního ruchu je často v rukou neznámých investorů z orientálních krajin. Jako důsledek můžeme sledovat nepochopení původního významu lázeňského města u místních a následné hledání alternativ v různých experimentech, jako nová průmyslová zóna Mariánské Lázně“*. V návaznosti na to pan místostarosta říká, že strategický plán by měl hlavně rozvíjet možný potenciál.

Podle Franty jsou ale i oblasti, které byly ve strategickém plánu vynechány a dle jeho názoru by tam být měly. *„Jde mi hlavně o rozvoj potenciálu lázeňství, rozvoj*

balneologie¹, definování developerských potenciálů města v oblasti cestovního ruchu a lázeňství“.

Rozhovor s vedoucím odboru investic a dotací

V úvodu rozhovoru jsme se zabývali otázkami týkající se procesu sestavení rozpočtu. Pan Řezník uvedl, že běžný rozpočet zpracovává odbor financí a rozpočet investiční má na starosti přímo on. *„Investiční rozpočet plánuji přímo já a dělám to tak, že si vezmu rozpracované investice z loňského roku a tyto akce překládám do návrhu rozpočtu přednostně“.* O investičních akcích města rozhoduje pan Ing. Řezník spolu s místostarostou a starostou. Na otázku, zda se při sestavení rozpočtu nahlíží do platného strategického plánu, odpověděl, že se o to snaží. Nicméně dodává, že některé aktivit vyplývají spíše z toho, co má vedení radnice v programovém (koaličním) prohlášení uvedeno, a to je pro ně stěžejní hlavně z politických důvodů.

Pan Řezník se vyjádřil také k tomu, zda v rozpočtu počítají s dotacemi. Jak sám uvádí, jeho prací je orientovat se v dotačních titulech a plánovat výdaje rozpočtu i podle toho, na co by mohla být využita dotace. *„Samozřejmě jsou dotace, které dostáváme většinou každý rok, například z krajských dotačních programů, ale jedná se spíše o menší částky“.* Ohledně dotací bylo dále diskutováno o tom, o jaké dotace město žádá nejčastěji. *„Určitě jsou to projekty na snížení energetické nákladnosti budov, projekty na zateplení budov apod.“.* Podle Řezníka je čerpání dotací velmi úspěšné, ačkoliv dodává, že *„je blbost, aby bylo město hodnocené podle toho, jak úspěšně čerpá dotace“.* Debata zabředla i do oblasti, že některá města byla zvana i na konference týkající se čerpání dotací, díky jejich „úspěšnosti“, ale je rozdíl mezi úspěšným čerpáním (vyčerpáme co nejvíce) a efektivním čerpáním. *„Myslím si, že je mnohem důležitější čerpat ty dotace efektivně, ať už je to v jakékoli výši“.*

Poslední část rozhovoru se věnovala otázkám, které projekty byly v poslední době financovány převážně z dotací a které naopak financovalo výhradně nebo z větší části samo město. Pan Řezník vyjmenoval několik projektů zrealizovaných díky dotaci- rekonstrukce chlazení zimního stadionu, rekonstrukce školních dílen, zateplení. Při vyjmenování projektů, které financovalo město, dlouho přemýšlel. Nakonec uvedl rekonstrukci ulice, rozšíření parkovacích ploch, ČOV, zástavbu rodinných domů. Dále uvedl, že přibližně v roce 2020 začne rekonstrukce radnice za cca 250 mil. Kč, která by měla být financována výhradně z prostředků města.

¹ Balneologie- obor zabývající se studiem léčivých vod

9.2.5 Shrnutí

Strategický plán Mariánských Lázní je koncipován jako soubor rozvojových aktivit, na které se město soustředí. V plánu nejsou uvedeny žádné běžné činnosti „provozního“ charakteru.

Záměry definované strategickým plánem jsou v rozpočtu města zakotveny v podobě plánovaných investičních výdajů. Z výsledků analýzy lze zhodnotit, že až na některá opatření týkající se oblasti veřejné správy nebo bezpečnosti, reaguje rozpočet města na většinu opatření. Důležitým zjištěním ale je, že pro 23 % opatření (celkem 13) nebyly v rámci sledovaného období 2010-2017 v rozpočtu plánované žádné konkrétní investice. Je třeba dodat, že na opatření spadající do oblasti veřejné správy a bezpečnosti město reaguje prostřednictvím dotačních titulů, kdy 25 % opatření je financováno z tohoto zdroje. Celkově lze tedy zhodnotit, že Mariánské Lázně mají ve svém dlouhodobém řízení strategický plán kvalitně propojený s rozpočtovou politikou města.

9.3 Horní Slavkov

9.3.1 Analýza strategického dokumentu

Nejobecnější dokument je Strategie udržitelného rozvoje Horního Slavkova zpracovaná pro období 2009-2028. Strategie byla zpracována na 19 let dopředu. Je třeba říci, že takto dlouhodobý rozvojový dokument postupem času nemusí zcela zohledňovat současné problémy a potřeby města a měl by tedy být pravidelně aktualizován. V závěru návrhové části strategie autoři uvádí, že na strategickou část budou navazovat akční plány pro střednědobé období 3-5 let, které by měly být každoročně aktualizovány se zřetelem na městský rozpočet. Po schválení strategie byl však vypracován pouze jeden akční plán, a to pro období 2009-2013. Další plány již vypracovány nebyly.

Způsob zpracování

Zodpovědnost za řízení postupu zpracování SP byla uložena odboru majetku města. Celková zodpovědnost za realizaci pak byla přidělena tehdejší starostce města, přičemž realizaci konkrétních cílů měla sledovat a vyhodnocovat Řídící a monitorovací skupina, která se dle dohody měla scházet alespoň jednou do roka. Dokument má charakter dlouhodobého plánování, a jak si sami zpracovatelé určili, měl by svým působením přesahovat rámec jednoho či dvou volebních období. V úvodu dokumentu starostka města zmiňuje, že bude docházet k pravidelné aktualizaci strategického

plánu, nicméně na internetových stránkách města prozatím žádný aktualizovaný dokument zveřejněn nebyl.

Na tvorbě SP se mimo města podílela také společnost AQE advisors a.s., která vystupovala v roli konzultanta a metodického poradce při zpracování strategie. V kapitole „postup zpracování“ je uvedeno, že strategie bude zpracována metodou komunitního plánování. V první fázi byla zřízena Řídící skupina složená z místních aktérů. Členy byli zástupci místní samosprávy, neziskových organizací, podnikatelů, bezpečnostních složek a také zástupci široké veřejnosti. Strategie rozvoje je rozdělena do dvou základních částí, kde první z nich je analýza současného stavu, která je o něco málo obsáhlejší, druhá je návrhová část. Nicméně v rámci analytické části strategie je pozornost zaměřena mimo jiné také na blízká města, která mohou představovat možnou konkurenci v některých oblastech. Těmito městy jsou Loket, Bečov nad Teplou, Teplá a Lázně Kynžvart. Pozornost je u těchto měst věnována především oblasti turismu. V SP jsou u každého města uvedeny tamní turistické destinace a cíle a ubytovací kapacity.

Zdroj financování

V úvodním slovu na začátku strategie starostka uvádí své přesvědčení, že zodpovědná realizace strategie povede k rozvoji města a odkazuje se zde i na možnost čerpání finančních prostředků z dotačních titulů. U konkrétních cílů a opatření však není uvedeno, z jakých zdrojů město plánuje tyto aktivity financovat. Lze se tedy domnívat, že se celá strategie odkazuje na dotační tituly a příspěvky tohoto typu než na vlastní zdroje. Ani v případě Akčního plánu není uveden způsob financování dílčích aktivit a předpoklad Potůčka (2007), že Akční plán propojuje SP s rozpočtovým dokumentem obce, zde není splněn.

Podrobněji se na tuto hlavní otázku zaměřují právě rozhovory s představiteli města. V akčním plánu 2009-2013 je také uvedeno, že byl zpracován především s ohledem na „*maximální možné využití finančních prostředků z evropských fondů poskytovaných v rámci programovacího období 2007-2013*“.

Rozvojové oblasti

V procesu zpracování strategie byly vyčleněny čtyři klíčové oblasti rozvoje města, kterými se zpracovatelé snažili obsáhnout co možná nejširší spektrum potencionálních příležitostí k rozvoji. Klíčové oblasti byly definovány následovně:

- ❖ Vzdělanost a zaměstnanost
- ❖ Kvalita života
- ❖ Doprava a infrastruktura

❖ Cestovní ruch

Ke každé z klíčových oblastí byla ve spolupráci s širokou veřejností, kdy proběhlo šetření mezi obyvateli města, vytvořena SWOT analýza a na základě toho pak byla vytvořena některá opatření s již konkrétními specifickými cíli ke každé z výše uvedených klíčových oblastí. Celkem bylo vymezeno 18 opatření (viz Tabulka 7 níže).

Tabulka 7: Klíčové oblasti rozvoje Horního Slavkova a jejich realizační opatření

Klíčové oblasti rozvoje	Opatření
Vzdělanost a zaměstnanost	Rozvoj podnikání Počáteční vzdělávání Další vzdělávání
Kvalita života	Bydlení Rozvoj občanské společnosti Veřejné prostory, materiální prostředí města Bezpečnost Zdravotnictví a sociální služby Volný čas Moderní správa města
Doprava a infrastruktura	Veřejná hromadná doprava Motorová doprava a doprava v klidu Nemotorová doprava Technická infrastruktura Komunikační infrastruktura
Cestovní ruch	Síťování a partnerství v cestovním ruchu Marketing města Infrastruktura, produkty a služby cestovního ruchu

Zdroj: zpracováno dle Strategie udržitelného rozvoje Horního Slavkova 2009-2028

Z výše uvedené tabulky je patrné, že vytyčená opatření nejsou vždy na dostatečné konkrétní úrovni. Z tohoto důvodu v případě Horního Slavkova byly z větší části analýze podrobeny také specifické cíle, tedy pátá úroveň, která již svou mírou podrobnosti odpovídá opatřením ve strategických plánech dalších dvou měst. Dle vymezení konkrétních specifických cílů lze konstatovat, že ve většině případů se skutečně jedná o „strategické“ rozvojové aktivity a město se snaží zaměřit strategický plán především na zvýšení kvality současné situace a nastartovat tak rozvoj.

Kromě čistě strategických aktivit se v plánu objevují také aktivity „provozního“ typu, zajišťující údržbu nebo opravu současného stavu věci, avšak takto zaměřených specifických cílů definovaných v rámci jednotlivých opatření je o poznání méně. V následující tabulce jsou uvedeny některé specifické cíle vztahující se k daným opatřením. Úplný seznam specifických cílů je uveden v příloze 2.

Tabulka 8: Některé specifické cíle vytyčené v rámci jednotlivých opatření

Opatření	Specifický cíl
Rozvoj podnikání	Vytvořit infrastrukturu pro podnikatele (průmyslová zóna, dům služeb apod.) Vytvořit systém pobídek pro podnikatele
Počáteční vzdělávání	Podporovat získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků Zlepšovat materiální podmínky pro vzdělávání ve školách a školských zařízeních
Bydlení	Podporovat revitalizaci nevyužitých nebytových prostorů na byty Zvýšit kvalitu bytového fondu a přizpůsobovat ji požadavkům různých skupin uživatelů
Zdravotnictví a sociální služby	Podporovat preventivní opatření pro zdravý životní styl Zajistit podmínky pro rozšíření a zkvalitnění zdravotní péče
Motorová doprava a doprava v klidu	Snížit objem motorové dopravy ve městě Zlepšit kvalitu dopravní infrastruktury
Technická infrastruktura	Rekonstruovat kanalizační síť ve městě
Infrastruktura, produkty a služby v cestovním ruchu	Podporovat rekonstrukci a oživení památek Vytvořit integrovaný systém turistických, naučných a pěších stezek, cyklotras a běžkařských tras

Zdroj: zpracováno dle Strategie udržitelného rozvoje Horního Slavkova 2009-2028

Nejvíce specifických cílů, přesněji řečeno osm, bylo vymezeno pro opatření týkající se „infrastruktury, produktů a služeb v cestovním ruchu“. Dalšími významnými oblastmi, ve kterých bylo vytyčeno nejvíce cílů, jsou „technická infrastruktura“ a „počáteční vzdělávání“. Naopak méně zastoupená byla opatření „veřejné prostory“, „nemotorová doprava“ nebo „propagace města jako turistické destinace“.

Z uvedených výsledků SWOT analýzy, kterou zpracovatelé plánu vytvořili v návaznosti na průzkum mezi obyvateli města, je zřejmé, že nejvíce slabých stránek a potencionálních hrozeb se týká sféry „kvalita života“, naopak nejlepší situace v tomto ohledu dosahuje město v oblasti „vzdělanost a zaměstnanost“. Zajímavé ovšem je, že dle výsledků bylo nejvíce silných stránek a možných příležitostí k rozvoji identifikováno právě v oblasti „kvalita života“ a naopak nejnižší potenciál v ohledu zhodnocení silných stránek a příležitostí opět obyvatelé vidí ve „vzdělanosti a zaměstnanosti“. V závěru analýzy SP lze říci, že výsledkům SWOT analýzy z pohledu obyvatelstva zcela neodpovídá míra intenzity směřování podpory do problémových oblastí zpracovateli strategie, kteří se více zaměřili například na oblast „infrastruktury“, „technické

infrastruktury“ apod. Struktura a zaměření návrhové části strategického plánu je tak v částečném rozporu s analytickou částí stejného dokumentu.

9.3.2 Analýza rozpočtu města

Stěžejními dokumenty pro provedení analýzy rozpočtu města Horní Slavkov byly schválené roční rozpočty a závěrečné účty, které jsou dostupné na oficiálních internetových stránkách města. Na rozdíl od Mariánských Lázní, které mají detailněji zpracovanou výdajovou část kapitálového rozpočtu města již ve fázi schválených ročních rozpočtů, v případě města Horní Slavkov jsou informace o investičních výdajích na takto konkrétní úrovni uvedeny až v Závěrečných účtech.

Předmětem analýzy byl z větší části kapitálový rozpočet, jelikož byly v SP Horního Slavkova zpracovatelé vymezeny i některé „provozní“ aktivity, je nutné nahlédnout i do plánovaných ročních výdajů běžného rozpočtu, jehož prostřednictvím lze na aktivity tohoto typu reagovat.

Struktura výdajů města

Plánované výdaje z rozpočtu města jsou rozděleny dle následujících odvětví (viz Tabulka 9). Jelikož tato odvětví neodpovídají platnému odvětvovému třídění dle § 12 Zákona č. 250/2000 Sb. jako v případě Mariánských Lázní a nejsou tak zařazena do žádných obecnějších kategorií, došlo k jejich seskupení do užších skupin. Tento krok byl důležitý proto, aby bylo následně možné zhodnotit soulad rozpočtu se záměry strategického plánu, které jsou formulovány a zasazeny do obecnější roviny.

Tabulka 9: Seskupení jednotlivých odvětví (činností) rozpočtu do obecnějších kategorií

Vytvořené kategorie	Odvětvové třídění výdajů
Zemědělství, lesní a vodní hospodářství	Zemědělství Lesní hospodářství Rybářství Vodní hospodářství
Průmysl, obchod a služby	Průmysl Stavebnictví Obchod a služby
Doprava	Doprava
Cestovní ruch a ochrana ŽP	Cestovní ruch Ochrana ŽP
Služby pro obyvatelstvo	Vzdělávání a školské služby Kultura Církev Sdělovací prostředky Tělovýchova a zájmová činnost Zdravotnictví

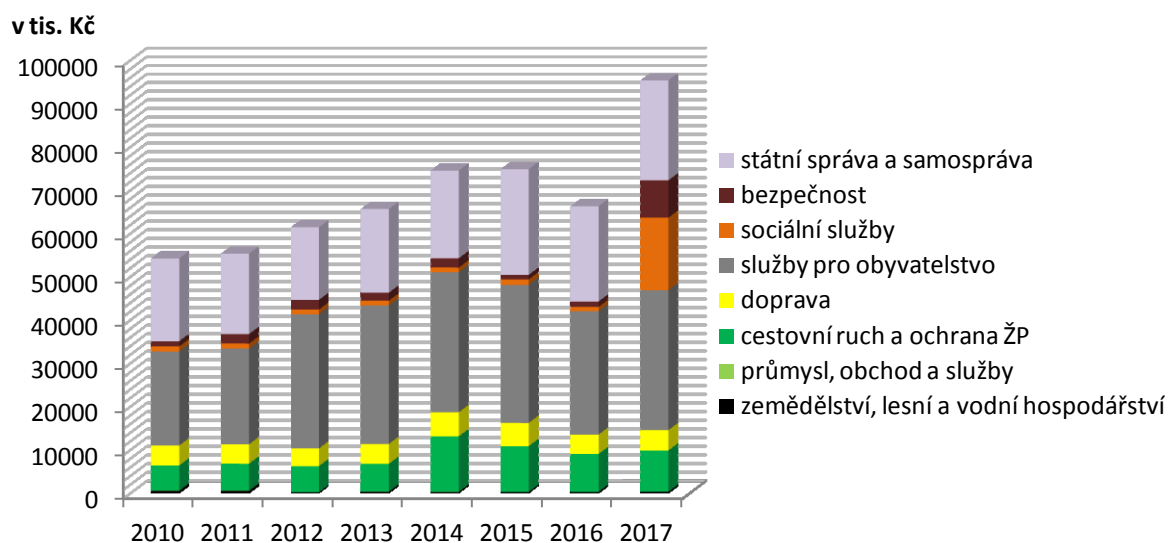
	Bydlení Komunální služby Územní rozvoj
Sociální služby	Dávky a podpora v soc. zabezpečení Soc. služby a pomoc v soc. zázemí
Bezpečnost	Civilní připravenost na krizové stavy Bezpečnost a veřejný pořádek Požární ochrana a IZS
Státní správa a samospráva	Státní moc a státní správa Územní samospráva Finanční operace Ostatní činnosti

Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Horní Slavkov 2010-2017

Schválené roční rozpočty jsou v případě Horního Slavkova dostatečně konkrétní. Výdaje jsou děleny nejprve podle výše uvedených kategorií (př. tělovýchova a zájmová činnost) a následně také dle paragrafu odvětví (př. sportovní zařízení). U každého plánovaného výdaje je dále přesně uvedeno, na jaký typ aktivity je částka určena (př. zimní postřik kluziště).

Graf 4 podává přehled o objemu a struktuře výdajů města v období 2010-2017, a to jak běžných, tak kapitálových. Dle zveřejněných dat lze říci, že podíl jednotlivých odvětví na celkových výdajích je po celou dobu spíše neměnný. Největší objem výdajů město každoročně přiznává oblasti „služby pro obyvatelstvo“, zatímco nejméně výdajů připadá na „průmysl, obchod a služby“, na které je každým rokem vynakládáno čím dál méně prostředků a v letech 2015-2017 s tímto odvětvím nebylo v rozpočtu dokonce vůbec počítáno. Na druhé straně celkem velký podíl veškerých výdajů zaujímá „státní a veřejná správa“ a v roce 2017 došlo i k náhlému nárůstu podílu „sociálních služeb“ na celkových výdajích, přičemž v předchozích letech byl tento podíl zanedbatelný. Znatelný nárůst projevuje také oblast „cestovní ruch a ochrana ŽP“, nicméně je třeba dodat, že drtivá většina těchto výdajů připadá na ochranu ŽP a cestovní ruch tak tvoří nepodstatnou část celkové částky.

Graf 4: Roční objem veškerých plánovaných výdajů Horního Slavkova dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017



Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Horní Slavkov 2010-2017

Tabulka 10 znázorňuje kapitálové výdaje, které město pro každý rok plánovalo, přestože se jedná pouze o výši výdajů za celé odvětví. Zdrojem dat byl „rozklikávací“ rozpočet města, kde jsou informace o plánovaných investicích uvedeny alespoň v této podobě.

Tabulka 10: Roční objem plánovaných kapitálových výdajů Horního Slavkova dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017 (v tis. Kč)

Odvětví rozpočtu	Rok							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zemědělství, lesní a vodní hospodářství	0	250	0	0	0	0	150	183
Průmysl, obchod a služby	0	0	0	0	0	0	0	0
Doprava	0	0	0	0	0	0	0	0
Cestovní ruch a ochrana ŽP	0	0	0	0	0	391	150	0
Služby pro obyvatelstvo	200	550	0	575	2052	100	30	1630
Sociální služby	0	0	0	0	0	0	0	15734
Bezpečnost	0	848	788	730	667	0	0	7292
Státní správa a samospráva	0	0	0	0	0	2300	0	0

Zdroj: zpracováno dle tzv. „rozklikávacího“ rozpočtu města Horní Slavkov 2010-2017

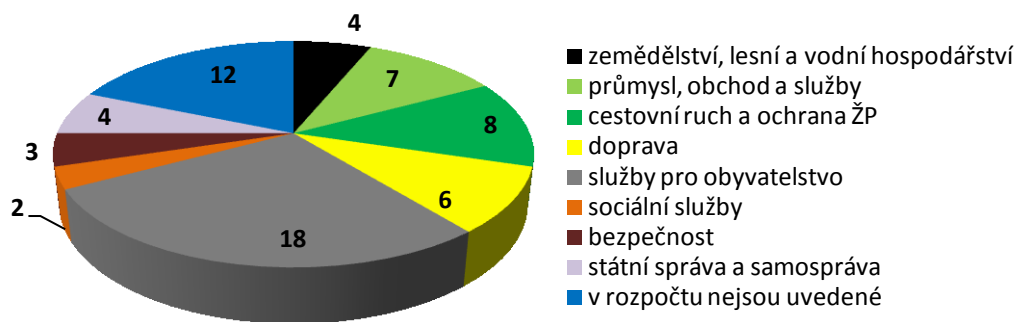
Horní Slavkov obecně nevyčleňuje tolik vlastních prostředků na investiční aktivity. Aktivity tohoto typu jsou financovány v tomto případě převážně z dotačních titulů a do rozpočtu jsou začleněny pomocí rozpočtového opatření až ve chvíli, kdy je dotační příspěvek schválen (viz Tabulka 10). V tabulce je viditelná převaha investic do oblasti „služby pro obyvatelstvo“ (např. investice na „péče o vzhled obcí a zeleň“ nebo „nový územní plán“) a oblasti „bezpečnost“ (např. investice na „dobrovolný sbor hasičů“). Naopak pro oblasti „průmysl, obchod a služby“ a „doprava“ neplánuje rozpočet města po celé sledované období vůbec žádné investiční výdaje. Velký nárůst plánovaných investic zaznamenala v roce 2017 oblast „sociální služby“, přičemž do té doby město v této oblasti také žádné investice neplánovalo.

Závěrečné účty města poskytují přehled již o konkrétních uskutečněných investičních výdajích (př. lyžařský vlek). Výdaje na specifické aktivity jsou dále rozlišeny dle dílčích položek (př. vybudování přípojky, technologie, deska apod.). Většina investičních výdajů se týká rekonstrukce ulic, komunikací, zateplení budov, vybudování chodníků, parkovišť, dětských hřišť (skatepark), regenerace sídlišť apod. Finančně objemnější investiční výdaje město směřuje do oblasti bezpečnosti (nákup hasičského vozu apod.) a na další větší projekty (rekonstrukce autobusového nádraží nebo lyžařský vlek). Informace v Závěrečných účtech města bohužel nepodávají přehled o tom, jakým podílem se na daném výdaji podílelo město samotné, jelikož jsou zde započítány i přijaté dotace. Z toho důvodu bylo nutné porovnat data ze Závěrečných účtů a „rozklikávacího“ rozpočtu, aby bylo možné posoudit, zda uskutečněná investice spadá pod odvětví rozpočtu, na které byly nějaké investiční výdaje naplánovány.

Návaznost na SP

Strategický plán Horního Slavkova definuje celkem 64 specifických cílů. Následující graf zobrazuje, jak se vymezené specifické cíle prolínají do jednotlivých výdajových oblastí rozpočtu. Nejčteněji zastoupenou oblastí je oblast „služby pro obyvatelstvo“, do které spadá 18 specifických cílů, druhou nejvíce zastoupenou oblastí „cestovní ruch a ochrana ŽP“ (8 SC) a podobně je na tom „průmysl, obchod a služby“ (7 SC) a „doprava“ (6 SC). Nejméně specifických cílů se v podobě konkrétních výdajů objevuje v oblasti „sociální služby“ (2 SC) a dále „bezpečnost“ a „zemědělství“ (3 SC) a „státní správa“ se (4 SC).

Graf 5: Zařazení vytyčených specifických cílů SP do výdajových odvětví rozpočtu



Zdroj: zpracováno dle Strategie udržitelného rozvoje Horního Slavkova 2009-2028

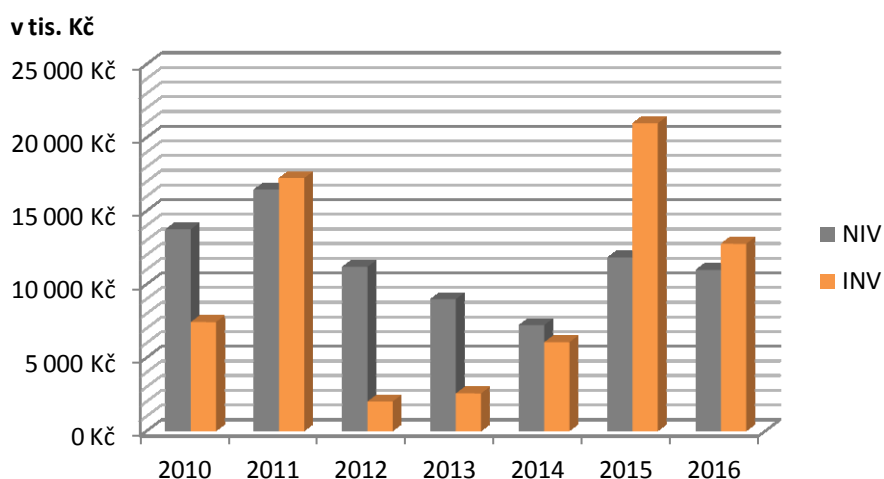
Ve srovnání s grafem 4 lze dovodit, že stejně tak jako v rozpočtu, kde nejvyšší podíl výdajů připadá na „služby pro obyvatelstvo“, tak i co se týče specifických cílů, je většina z nich orientována na tuto oblast. Nicméně jsou zde patrné i zásadní rozdíly. V plánovaných výdajích rozpočet věnuje velkou pozornost odvětví „státní a veřejná správa“, přičemž strategický plán se této oblasti věnuje jen zřídka. Naopak větší důraz strategický plán klade například na oblast „dopravy“, „cestovního ruchu“ nebo „zemědělství“, kdežto v rozpočtu tvoří výdaje na tyto aktivity méně významný podíl. Roční schválené rozpočty tedy zcela úplně nekorespondují se záměry strategického plánu, ačkoliv platí, že nejvíce se město, jak v případě strategického plánování, tak při sestavení rozpočtu, zaměřuje na „služby pro obyvatelstvo“. Důležitým závěrem je fakt, že na 12 specifických cílů (19 %) nebyly prostřednictvím rozpočtu plánované žádné výdaje. Nicméně je třeba dodat, že z formulace specifických cílů není vždy zřejmé, jaké aktivity v sobě daný cíl může ukrývat. Cíle SP byly ve většině případů formulovány způsobem „zajistit, vytvořit, získat, podpořit“ apod. Jeden specifický cíl může tak zasahovat do více než jen jedné skupiny výdajů. Je také možné, že k realizaci některých cílů nebylo třeba žádných finančních prostředků, bohužel informace o způsobu financování určitých cílů ale v SP chybí. Do jisté míry se v tomto případě potvrzuje teorie Půčka a Koppitze (2012), že pokud vedení města nezajistí propojení rozpočtu a SP, stává se strategický plán pouze soupisem nereálných plánů.

9.3.3 Analýza čerpání dotací

Hlavním zdrojem pro analýzu dotačních příspěvků byly závěrečné roční účty Horního Slavkova a vedlejší dokumenty poskytnuté při rozhovorech. V rámci závěrečných účtů města jsou vedeny tzv. přehledy přijatých transferů v daném roce. Přijaté transfery jsou zde dále rozděleny na neinvestiční a investiční příjmy, nicméně z uvedených informací v účtech nelze vždy jednoznačně ke konkrétnímu finančnímu příspěvku přiřadit jeho poskytovatele (stát, EU, kraj, obec atd.).

Následující graf znázorňuje výši ročních přijatých dotačních transferů a jejich rozdělení na neinvestice a investice. Neinvestiční transfery jsou tvořeny z příjmů např. od úřadu práce, dotace na výkon státní správy, dotace na obnovy kulturních památek, dotace na akceschopnost jednotky SDH (Sbor dobrovolných hasičů) atd. Dle závěrečných účtů se neinvestiční dotace v období 2010-2017 na celkové výši všech přijatých transferů podílely v průměru 59 %, tedy více než polovinou.

Graf 6: Přijaté neinvestiční a investiční dotace v období 2010-2017



Zdroj: zpracováno dle Závěrečných účtů 2010-2016 a poskytnutého přehledu 2017

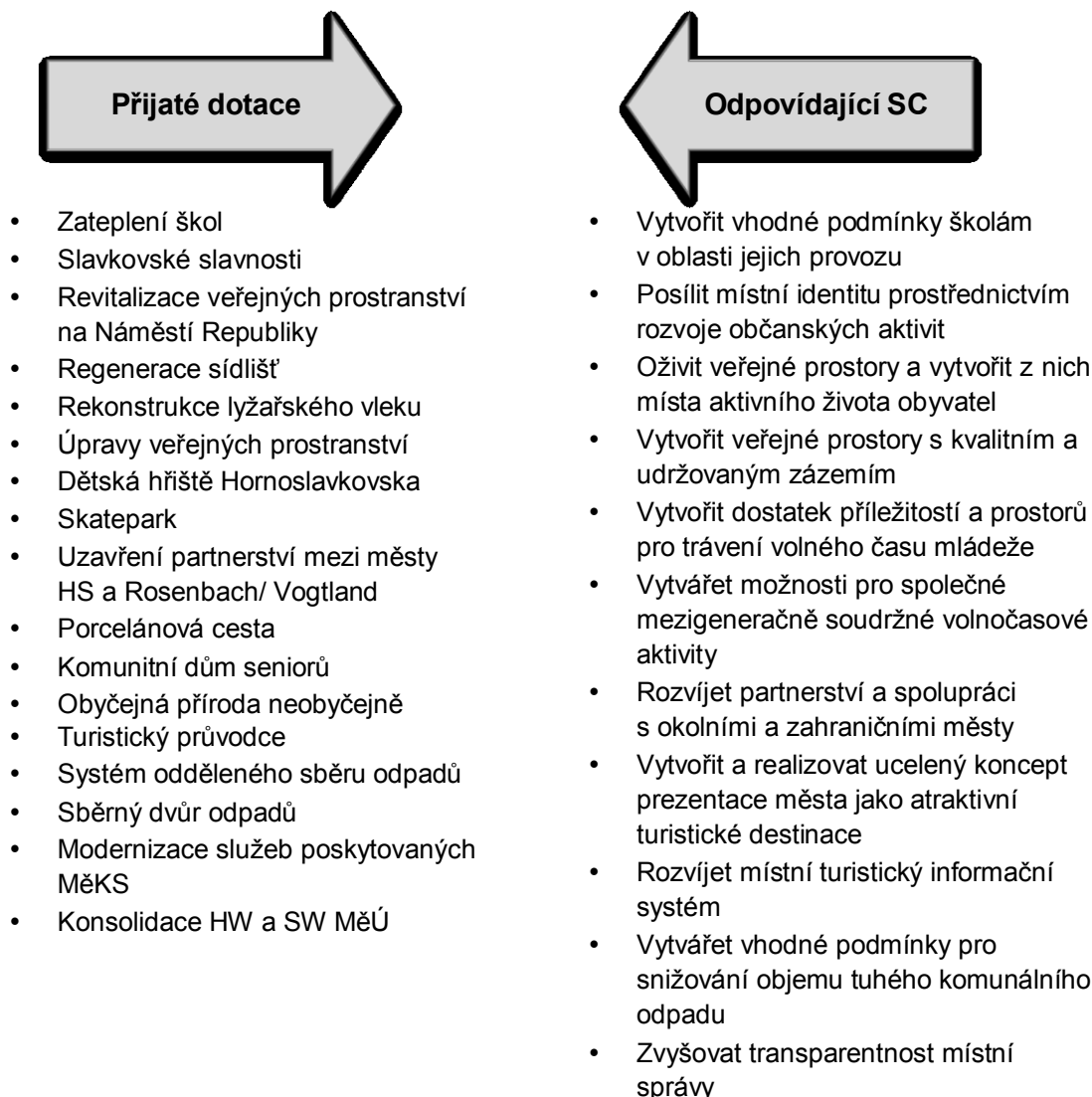
Naopak investiční dotace jsou tvořeny z příjmů na pořízení hmotného majetku, dotací na projekty výstavby, regenerace, vybudování nových zařízení apod. Z grafu 6 je patrné, že příjmy tvořené investičními dotacemi se nevyznačují nějakou pravidelností, ačkoliv v každém roce sledovaného období město vždy nějaké dotace investičního typu čerpalo (na rozdíl od města Žlutice, jak je uvedeno v další kapitole).

Největší objem dotačních příspěvků, jak investičních tak neinvestičního charakteru obdrželo město v roce 2011 (33,7 mil. Kč) a 2015 (32,8 mil. Kč). Naopak nejméně získalo město na dotacích 11,5 mil. Kč v roce 2013. V průměru město každý rok obdrží přibližně 21 mil. Kč, což je asi třetina plánovaných ročních výdajů města.

Návaznost na SP

Od roku 2010 do roku 2017 bylo městu přiznáno 35 dotací investičního charakteru. V následujícím schématu je zobrazeno, jakým způsobem konkrétní dotační příspěvky navazují na specifické cíle ukotvené ve strategickém plánu. Častěji se v příjmech města objevují dotace na neinvestiční aktivity, nicméně i na tyto typy dotací mohou být navázány některé specifické cíle strategického plánu.

Schéma 2: Propojení dotací a konkrétních specifických cílů SP



Zdroj: zpracováno dle SP Horní Slavkov a Závěrečných účtů města 2010-2016

V případě Horního Slavkova bylo pouze 14 % specifických cílů nějakým způsobem provázáno s přijatými dotacemi. Nicméně pouze z této provedené analýzy nelze vyvodit konečný závěr, jelikož specifické cíle, ačkoliv se jedná o nejpodrobnější stupeň SP, byly formulovány spíše jako výčet neurčitých obecných činností (např. *vytvářet podmínky pro..*), tudíž by se pod takto definovanými záměry mohlo skrývat mnoho konkrétních aktivit. Město od roku 2010 také čerpalo dotace, které nebyly přímo svázány se záměry strategického plánu, jako např. dotace na bezbariérovost nebo dotace na komunitní dům pro seniory.

Podle výsledků analýzy je nejvíce čerpaných dotací jednoznačně vázáno na klíčovou oblast „kvalita života“ a o dále na „cestovní ruch“. Naopak nejméně byly

dotacemi podpořeny klíčové oblasti „vzdělanost a zaměstnanost“ a „doprava a infrastruktura“.

9.3.4 **Rozhovory s představiteli města**

V Horním Slavkově proběhly rozhovory 2. března 2018. Nejdříve byl uskutečněn rozhovor se starostou města, panem Alexandrem Terekem, který k rozhovoru přizval také Ing. Jana Kvasničku, a to z toho důvodu, že pan Terek nebyl v době pořízení plánu ve funkci starosty a Ing. Kvasnička byl členem zpracovatelského týmu. Následně byl proveden rozhovor s vedoucí finančního odboru, paní Ivanou Kowalikovou.

Rozhovor se starostou

Rozhovor s panem Terekem byl časově nejnáročnější ze všech uskutečněných rozhovorů právě i díky tomu, že byl přizván Ing. Kvasnička, jelikož v mnoha věcech se spolu se starostou zcela neshodli a některé otázky pak vedly k dlouhé debatě. Nicméně rozhovor lze považovat za velmi přínosný, neboť se ukázalo, že i mezi hlavními představiteli města a aktéry strategického plánování se vyskytují odlišné názory.

Na začátku rozhovoru pan starosta upřesnil, že sice nebyl u toho, když se strategický plán pořizoval, nicméně na otázku, proč se město rozhodlo pro jeho pořízení, řekl: *„mám takové podezření, že hlavní důvod pořízení byl, že to bylo vyžadováno u některých dotací z ROPu²“*. Na to pan Kvasnička odpovídá, že by neřekl, že hlavním důvodem byly dotace, *„já myslím, že z naší strany ten záměr zpracovat SP opravdu byl, zpracovávali jsme to s manželkou a chtěli jsme mít v ruce nějaký nástroj, abychom věděli, co se bude v příštích letech realizovat“*. K tomu ovšem vzápětí starosta dodává, že je pro něj, jako pro starostu, strategický plán velmi důležitý a snaží se do něj nahlížet, ačkoli jak sám říká, nedochází k žádné jeho aktualizaci. Jako významnější dokument vnímá pan starosta Akční plán. Pan Terek uvádí na příkladu města Chodov, které je podle něj velmi úspěšné, co se týče strategického plánování, nicméně zastává názor, že v současnosti si obce zpracovávají SP především kvůli dotacím.

Podle Kvasničky jsou hlavními hybateli strategického plánování právě úředníci města, nicméně dodává, že si není jistý, zda mají potřebnou kvalifikaci k tomu, aby zpracovali SP v určité podobě. Odborná firma byla oslovena hlavně z důvodu, aby měli plán nějakým způsobem zastřešený, ale celý proces řídili právě ti úředníci, *„měli jsme tu firmu spíš jako takové krytí“*. K procesu plánování byli ovšem přizváni i zástupci

² ROP= Regionální Operační Programy vymezuje Evropská unie v rámci jednotlivých programových období

neziskových organizací, podnikatelé, široká veřejnost, avšak pouze malá část se nějakým způsobem skutečně zapojila. Na otázku, jak probíhal výběr klíčových oblastí rozvoje, pan Kvasnička odpověděl, že to bylo vždycky na základě kompromisu a muselo se dojít ke shodě, *„myslím, že jsme to měli zakotvené i v jednacím řádu“*.

Pan starosta uvádí, že se snaží vyslechnout jak nápady, které přichází od obyvatel, tak se snaží i nahlížet do záměrů SP. *„Pravidelně docházím i na základní školu a vyptávám se osmáků a deváťáků, co jim tady ve městě chybí“*. Na to říká, že právě proto, že Horní Slavkov patří k menším městům, tak jsou ty nejpálčivější problémy všem dobře známé. Podle pana Kvasničky nejsou ani tak důležité ty konkrétní cíle uvedené v SP, ale spíše ta celková vize, které by se město mělo držet. Lze zhodnotit, že povědomí jak pana starosty, tak pana Kvasničky, o strategickém plánu je velmi dobré. Mají přehled o tom, jaké oblasti rozvoje byly v plánu vymezeny a ztotožňují se s nimi i dnes.

Pan starosta vidí největší potenciál města jako rezidenční destinace, kde mají lidé zázemí, tráví zde svůj volný čas a dojíždí do práce například do Sokolova nebo Karlových Varů. Starosta dále vyzdvihuje životní prostředí (CHKO Slavkovský les) nebo občanskou vybavenost, kterou hodnotí velmi dobře. Naopak mezi problémy řadí stárnutí populace a odliv mladých lidí a velmi negativně hodnotí vedení města po 90. letech, kdy město podle něj stagnovalo. Pan Kvasnička se pozastavil nad tím, zda je geografická poloha Horního Slavkova negativní nebo pozitivní, nakonec se ale spíše přiklání k tomu, že geografická poloha patří mezi silné stránky.

V ohledu financování pan starosta uvádí, že se město přednostně snaží využívat vlastních prostředků, přesto přikládá velký význam dotacím, a to hlavně krajským a evropským, *„hodně věcí jde dělat taky zadarmo nebo s minimálními náklady“*. Hlavní problém vidí v tom, že nikdy neuspokojí poptávku *„na to jsem jako bývalý podnikatel nebyl zvyklý“*. Na otázku, zda ovlivnila dostupnost dotace výběr klíčových oblastí SP, odpověděli souhlasně, že nikoliv. Starosta k tomu řekl: *„nebudeme přece stavět něco jenom proto, že je na to dotace, ale my to nepotřebujeme“*, k čemuž pan Kvasnička podotkl: *„né vždy to tak ale bylo“*.

Největší bariéry ve financování aktivit vidí pan starosta v oblasti školství, kde jsou investice objemově vyšší a podmínky pro získání dotace jsou v tomto ohledu pro malá města obtížné. *„Plánujeme to, o čem víme, že na to máme“*, dodává pan Kvasnička. Celkově ale oba dva hodnotí čerpání dotací velmi úspěšně a i díky tomu si myslí, že se jim daří naplňovat cíle strategického plánu.

Rozhovor s vedoucí finančního odboru

Na začátku rozhovoru paní Kowaliková nejdříve popsala, jakým způsobem je sestavován rozpočet. Priority rozpočtu jsou vytvořeny na základě požadavků jednotlivých odborů, přičemž by mělo dojít ke vzájemné shodě a kompromisu, kolik výdajů bude alokována na danou aktivitu. V prvotním náčrtu rozpočtu není počítáno s žádnými investicemi. Investiční výdaje jsou plánovány až v návaznosti na přebytek běžného rozpočtu města. Paní Kowaliková uvádí, že do strategického plánu se při sestavování rozpočtu pravidelně nahlíží právě při plánování investic.

Významnou část příjmů do rozpočtu města tvoří investiční státní příspěvky orientované většinou na pořízení hmotného majetku, údržbu náměstí, komunikací apod. Objemově významnější příjmy investičního charakteru pochází však zpravidla od z evropských fondů. Na otázku, zda s dotacemi počítá město každý rok, paní Kowaliková odpověděla, že s těmi neinvestičními ano, ale že většinou i ty investiční dotace, o které žádají, dostanou. Velkou zásluhu přikládá právě Ing. Kvasničkovi, který „hlídá“ vypsání dotace a sleduje ty, o které má město zájem. Nejčastějším typem dotací, které město žádá, jsou dotace týkající se revitalizace částí města, dotace na parkovací plochy, kulturní plochy, zateplení veřejných budov apod.

Paní Kowaliková zhodnotila čerpání dotací jako velmi úspěšné a efektivní. *„Podle toho, co si pamatuji, nám nebyla schválena snad jen jedna dotace, o kterou jsme žádali“*. V posledních několika letech město obdrželo dotaci např. na Puškarovu stoku nebo na obsáhlý projekt Regenerace sídliště. Na otázku, zda si nějaké investiční projekty hradilo město výhradně nebo z větší části vlastními prostředky, ihned uvedla jako příklad výstavbu nové školní jídelny. K tomu dodala, že ačkoliv se město snaží využít dotace na mnoho různých aktivit a projektů, tak v případě, kdy není možnost finanční podpory, hradí je město samo. Stejně tak město z velké části přispívá místním organizacím na investiční akce.

9.3.5 Shrnutí

Strategický plán Horního Slavkova se z větší části zaměřuje na aktivity rozvojového charakteru, nicméně kromě nich se zabývá také některými provozními činnostmi. Značnou překážkou při zhodnocení výsledků výzkumu Horního Slavkova je ovšem formulace konkrétních specifických cílů (př. *zajistit, podpořit, získat..*), ze kterých není zcela jednoznačné, jakými způsoby chce město daných cílů dosáhnout.

Soulad rozpočtů města a záměrů strategického plánu by se dal zhodnotit jako průměrný. V rozpočtu nebyly naplánované výdaje celkem pro 19 % specifických cílů. Prostřednictvím plánovaných rozpočtů město reaguje hlavně na specifické cíle SP

spadající pod oblast služby pro obyvatelstvo, ale už méně například na dopravu a cestovní ruch. Jedním z hlavních výsledků výzkumu je, že rozpočet města se soustředí především na aktivity běžného provozního charakteru, zatímco dotace jsou využívány na investiční aktivity. Prostřednictvím dotačních titulů reaguje město na 14 % specifických cílů SP a jedná se především o aktivity vztahující se k odvětví cestovní ruch. I u dotací ale platí, že je opět velmi opomíjena oblast dopravy. Horní Slavkov tak ve svém dlouhodobém řízení nemá strategický plán propojen s rozpočtovou politikou města v celém svém rozsahu.

9.4 Žlutice

9.4.1 Analýza strategického dokumentu

Strategický plán rozvoje města Žlutice byl koncipován na období 2009-2015 a jedná se tedy o střednědobý strategický dokument. Nicméně v úvodu strategického plánu autoři uvádí, že základní rámec plánu by měl toto vymezené období přesahovat, a to výhledově až do roku 2020. Během procesu realizace strategického plánu bylo několikrát provedeno průběžné vyhodnocení jeho plnění. První evaluace plánu byla provedena na konci roku 2009 a následně druhá evaluace na konci roku 2013. V úvodním slovu SP tehdejší starosta města uvádí, že budou každoročně zpracovány akční plány, ve kterých budou více specifikovány projekty a úkoly, které by se v daném roce měly realizovat. Akční plány ovšem nejsou zveřejněny na webových stránkách města a zřejmě nebyly zpracovány. K tomu se nynější starosta města dále vyjadřuje v rozhovoru.

Způsob zpracování

K procesu zpracování strategie byli dle dokumentu přizváni zástupci místních podnikatelů, představitelé škol a státní správy, členové zastupitelstva a zástupci dalších institucí působících ve městě. Tito představitelé pak vytvořili jednotlivé pracovní skupiny. Vedoucí roli měla Řídící skupina, která se skládala ze zástupců samosprávy města a městského úřadu. Také zástupci široké veřejnosti se procesu plánování zúčastnili a to prostřednictvím Akčních skupin. Ve strategickém plánu není uvedena žádná informace o tom, že by ke zpracování byla přizvána nějaká odborná firma. Lze tedy předpokládat, že město si strategii vytvořilo pouze vlastní pomocí.

Zdroj financování

Finanční odpovědnost ke každému definovanému opatření by měla být uvedena právě v jednotlivých Akčních plánech, které mají být sestaveny pro každou prioritní oblast

zvlášť. Nicméně v samotném SP je v rámci stručného popisu každého opatření uveden také zdroj jeho financování. Zpracovatelé strategie se odkazují jak na rozpočet města, tak na dotační podporu od Karlovarského kraje, evropské fondy nebo i soukromý sektor. Je třeba říci, že u velké části opatření je jako zdroj financování uveden pouze rozpočet města. U většiny opatření jsou potom zdrojem financování prostředky z rozpočtu města spolu s dotačními příspěvky z EU, kraje, ministerstev apod. V rámci definovaných strategických cílů jsou však uvedena také taková opatření, která ke své realizaci nepotřebují žádné nebo zanedbatelné finanční prostředky, jako např. „podpora udržení služebny policie ve městě“.

V závěru strategie je financování rozvoje věnována jedna krátká kapitola, kde je uvedeno, že u většiny projektů bylo předpokládáno sdružené financování (z vlastních prostředků a dalších příspěvků krajského, státního či evropského charakteru). Dalším předpokladem také bylo založení fondu, ze kterého bude financována příprava a následná realizace projektů. Kromě vytyčení konkrétních finančních zdrojů, se autoři strategie také zmiňují o tom, že *„prostředky vynakládané z krajského, státního nebo EU rozpočtu budou doplňovat, nikoliv nahrazovat, vlastní a místní finanční prostředky“*.

V rámci přípravy strategického plánu bylo navrženo celkem 48 opatření. Ke každému z nich je v návrhové části uveden zdroj financování a předpokládaná doba realizace. Z následující tabulky je patrné, že nejvíce opatření je vázáno jak na rozpočet obce, tak na různé dotační tituly ať už z programu rozvoje kraje, MMR, státních či evropských fondů. Překvapivě velký podíl opatření připadá ale pouze na rozpočet města, přičemž plánovaných opatření hrazených pouze z vlastních zdrojů bylo celkem 14. Naopak financování výhradně z dotačních titulů se netýká žádného opatření a zcela nefinančních opatření bylo navrženo celkem 5 (viz Tabulka 11).

Tabulka 11: Způsob financování definovaných opatření

	Financováno výhradně z rozpočtu	Financováno výhradně dotacemi	Kombinované financování	Nefinanční opatření
Počet opatření	14	0	29	5

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu rozvoje města Žlutice 2009-2015

Kromě výše uvedených zdrojů, se několik opatření odkazuje také na soukromý sektor, který měl finančně podpořit celkem 9 opatření, nebo také na církevní zdroje a Vodohospodářské sdružení obcí západních Čech.

Rozvojové oblasti

V procesu zpracování strategie byly navrženy celkem čtyři kritické oblasti s následujícím zaměřením:

- ❖ Podnikání, zaměstnanost a infrastruktura
- ❖ Kultura, vzdělání a sociální rozvoj
- ❖ Volný čas a sport, cestovní ruch
- ❖ Bezpečnost, bydlení a životní prostředí

Každá z uvedených oblastí byla předmětem diskuze jednotlivých Akčních skupin, které také provedly SWOT analýzu a z výsledků výzkumu následně formulovaly strategické cíle a konkrétní opatření k jejich naplnění. Seznam jednotlivých strategických cílů vztahujících se k určité kritické oblasti je uveden níže (viz Tabulka 12).

Celkem bylo ve vztahu ke čtyřem kritickým oblastem vymezeno 16 strategických cílů. V porovnání s opatřeními ze strategie Horního Slavkova, lze konstatovat, že strategické cíle v plánu města Žlutice jsou ve většině případů na konkrétnější úrovni. U Žlutic se v této fázi nejedná pouze o seznam oblastí či odvětví, na které se chce město soustředit, ale z názvu strategického cíle je již patrné, v čem bude plánovaná změna spočívat. Stejně jako u Horního Slavkova, i v tomto případě jsou v plánu „strategické“ rozvojové aktivity doplněny běžnými „provozními“ činnostmi soustřeďující se na obnovu či oživení zařízení nebo prostředí města.

Tabulka 12: Kritické oblasti rozvoje a strategické cíle města Žlutice

Kritické oblasti rozvoje	Strategické cíle
Podnikání, zaměstnanost a infrastruktura	Prohloubení spolupráce mezi městem a podnikateli Výstavba průmyslové zóny u R6 Zlepšení dopravní infrastruktury a dostupnosti města
Kultura, vzdělání a sociální rozvoj	Rozvoj kulturního a společenského života ve městě Podpora a rozvoj školství Zpracování komunitního plánu Zajištění dostatku sociálního bydlení a odstranění bariér pro hendikepované obyvatele Podpora zdravotnictví
Volný čas a sport, cestovní ruch	Podpora aktivit pro trávení volného času Obnova, výstavba a rozšiřování sportovních a rekreačních ploch, podpora sportovních a rekreačních aktivit Oživení historického centra pro cestovní ruch Rozvoj infrastruktury pro turisty a funkční marketing cestovního ruchu

Bezpečnost, bydlení a životní prostředí	Zvýšení bezpečnosti ve městě
	Rozvoj bydlení
	Zvýšení osvěty obyvatel a jejich odpovědnosti k životnímu prostředí
	Péče o životní prostředí

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu rozvoje města Žlutice 2009-2015

Strategické cíle jsou naplňovány prostřednictvím opatření, což je nejpodrobnější úroveň SP Žlutic. Celkem bylo definováno 48 opatření. V následující tabulce jsou uvedena některá z nich. Úplný seznam opatření je přílohou 3.

Tabulka 13: Vybrané strategické cíle města Žlutice a opatření k jejich realizaci

Strategický cíl	Opatření
Výstavba průmyslové zóny R6	Zpracování plánu vzniku průmyslové zóny Příprava pozemků pro budoucí investory
Zlepšení dopravní infrastruktury a dostupnosti města	Výstavba cesty kolem Janáčkových Zabezpečení přechodů pro chodce
Zajištění dostatku sociální bydlení a odstranění bariér pro handicapované obyvatele	Výstavba domu pro seniory s celodenní službou Podpora výstavby sociálních bytů Zpřístupnění města pro osoby s omezenou pohyblivostí
Podpora a rozvoj školství	Rekonstrukce mateřské školy Výstavba vzdělávací a volnočasové zóny u ZŠ
Oživení historického centra pro cestovní ruch	Revitalizace náměstí Pasportizace a rekonstrukce sklepů
Zvýšení bezpečnosti ve městě	Podpora prevence kriminality Instalace veřejného osvětlení okolo mateřské školy a hřiště
Rozvoj bydlení	Zasíťování pozemků pro výstavbu Podpora rekonstrukcí obytných objektů

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu rozvoje města Žlutice 2009-2015

Nejvíce opatření bylo definováno v rámci kritických oblastí zaměřených na „kulturu, vzdělání, sociální rozvoj“ a pak také na „volný čas, sport a cestovní ruch“. Na druhé straně nejméně opatření bylo vymezeno pro oblast „podnikání, zaměstnanost“ a „infrastruktura“. Stejně jako v případě Horního Slavkova i zde byla vytvořena SWOT analýza pro každou kritickou oblast. Na rozdíl od Horního Slavkova SWOT analýzu vytvářeli členové pracovních skupin a neprobíhalo zde žádné šetření mezi obyvateli

města. Dá se tedy očekávat, že nejvyšší míra intenzity podpory, ať už prostřednictvím strategických cílů nebo již určitých opatření, bude směřována právě do těch oblastí, ve kterých zpracovatelé vidí nejvíce možných příležitostí k rozvoji, silných stránek a budou tak reagovat i na případné hrozby. Do značné míry je zde tento předpoklad splněn. Pro oblast „kultura, vzdělání a sociální rozvoj“ bylo identifikováno nejvíce silných stránek spolu s příležitostmi a také nejvíce slabých stránek a hrozeb a je tedy logické, že se zpracovatelé zaměřili především na tuto sféru. Naopak do oblastí, kde bylo identifikováno nejméně pozitivních nebo naopak negativních jevů, byla ze strany zpracovatelů soustředěna o poznání menší pozornost. Za zmínku také stojí, že SP Žlutice se nijak nedotýká a neřeší odvětví veřejné správy na rozdíl od Mariánských Lázní nebo Horního Slavkova.

9.4.2 Analýza rozpočtu města

Hlavními zdroji informací k provedení analýzy rozpočtu byly schválené roční rozpočty a závěrečné účty města, přičemž počátečním rokem byl rok 2010. Dále byl pro analýzu rozpočtu využit také „rozklikávací“ rozpočet. V případě Žlutice bylo nutné oslovit zástupce města s prosbou o poskytnutí informací o investičních výdajích, jelikož kapitálový rozpočet a jeho výdajová část je podrobně uváděna až v Závěrečných účtech města počínaje rokem 2012. Stejně jako u Horního Slavkova i zde byl kromě kapitálového rozpočtu podroben analýze také běžný rozpočet, jelikož SP města se kromě investičních zaměřuje také na některé „provozní“ aktivity.

Struktura výdajů města

Ve schválených ročních rozpočtech města jsou výdaje rozděleny dle 6 rámcových odvětví podle závazného odvětvového třídění rozpočtu stejně jako u Mariánských Lázní, a dále na konkrétní činnosti. Tyto uvedené činnosti vzhledem k jejich vysokému počtu byly pro potřeby analýzy kategorizovány podle jejich příbuznosti a podobnosti do obecnějších skupin (viz Tabulka 14). Během let byl u některých položek rozpočtu pozměněn název konkrétní činnosti, nicméně v každém roce se v rozpočtu objevují stejné či velmi podobné položky.

Tabulka 14: Výčet hlavních odvětví a konkrétních skupin aktivit vymezených v rozpočtu

Odvětvové třídění výdajů	Skupina činností
Zemědělství a lesní hospodářství	Lesní hospodářství Zemědělská a potravinářská činnost a rozvoj
Průmyslová a ostatní odvětví	Pozemní komunikace Vnitřní obchod, služby a cestovní ruch Odvádění a čištění odpadních vod

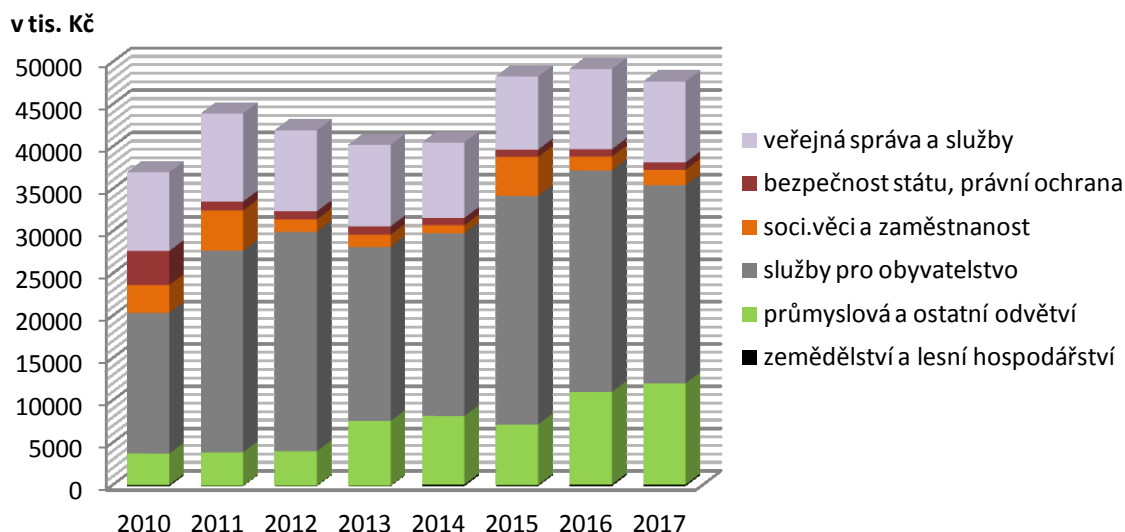
	Pitná voda
Služby pro obyvatelstvo	Zařízení předškolní výchovy a základního vzdělávání Kulturní činnost (divadlo, film apod.) Zachování a obnova kulturních památek Činnost registrovaných církví Rozhlas a televize a další sdělovací prostředky Využití volného času dětí a mládeže Speciální zdravotnická péče (granty) Bytové a nebytové hospodářství Veřejné osvětlení Pohřebnictví Lokální zásobování teplem Územní plánování Komunální služby a územní rozvoj Sběr a svoz odpadů a další nakládání s odpady Péče o vzhled a veřejnou zeleň
Sociální věci a politika zaměstnanosti	Dávky pomoci v hmotné nouzi Osobní asistenční pečovatelská služba - DPS
Bezpečnost státu, právní ochrana	Požární ochrana - dobrovolná část
Veřejná správa a služby	Zastupitelstva obcí Činnost místní správy Obecné výdaje z finančních operací Pojištění majetku města Převody vlastním fondům - přiděl do soc. fondu Ostatní finanční operace Finanční vypořádání minulých let

Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Žlutice 2010-2017

Ve schválených rozpočtech města jsou veškeré plánované výdaje zařazeny do výše uvedených kategorií. Nicméně v této fázi rozpočet již dále není rozlišen na běžné a kapitálové výdaje a výdaje za určitou položku v sobě zahrnují obě tyto skupiny. Strukturou kapitálových výdajů se dále zabývá graf 8.

Níže uvedený graf znázorňuje informace o tom, do jakých oblastí jsou směřovány vlastní finanční prostředky města. Je patrné, že v každém roce bylo plánované rozdělení financí mezi jednotlivé oblasti obdobné.

Graf 7: Roční objem veškerých plánovaných výdajů města dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017

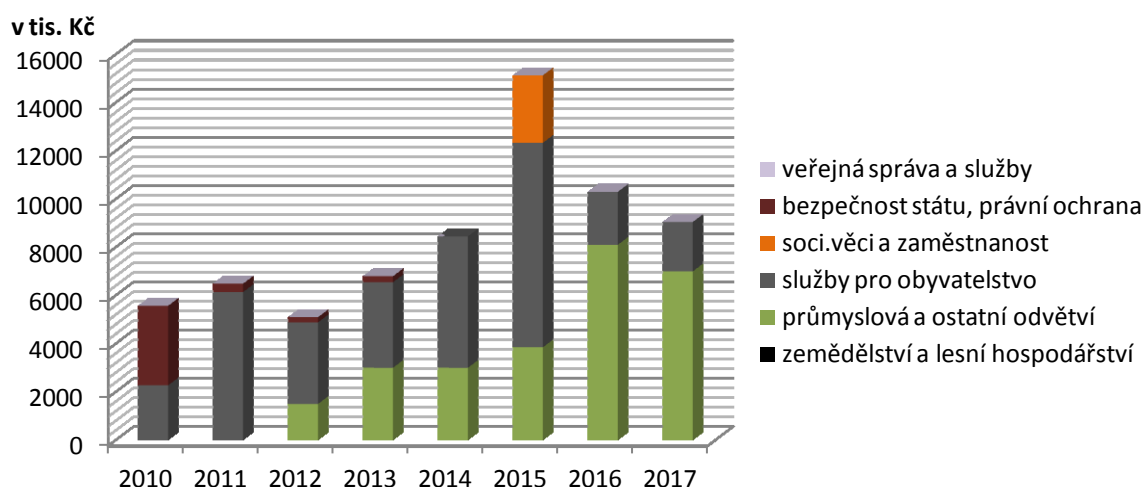


Zdroj: zpracováno dle Schválených rozpočtů města Žlutice 2010-2017

Největší objem peněžních prostředků byl v rozpočtu vyčleněn na „služby pro obyvatelstvo“ a naopak nejméně byla financována oblast „zemědělství a lesní hospodářství“, přičemž výdaje na tuto oblast jsou oproti ostatním velmi zanedbatelné. Zajímavým zjištěním může být vzrůstající tendence oblasti „průmyslová a ostatní odvětví“. Aktivita spadající pod tuto oblast (cestovní ruch nebo vnitřní obchod) se během let stávají, co se týče objemu financí, stále významnější složkou rozpočtu města, a to možná právě na úkor „služeb pro obyvatele“. Vesměs stálou a neměnicí se složkou rozpočtu je oblast „veřejná správa“, u které během let dochází pouze k malým výkyvům.

Graf 8 se věnuje čistě kapitálovým výdajům, které město v daném roce plánovalo. Investiční výdaje jsou rozděleny dle zavedených kategorií rozpočtu města. Zdrojem dat byl „rozklikávací“ rozpočet, přičemž tyto údaje byly opět porovnány se Závěrečnými účty, kde je viditelné, zda v dané oblasti byly nějaké investiční aktivity zrealizovány. V závěrečných účtech města jsou uvedeny informace o některých investičních projektech, které město hradilo výhradně z vlastních prostředků a mělo je tak v rozpočtu naplánované. Jedná se většinou o výdaje na zpracování studií nebo projektových dokumentací, zateplení budov, veřejné osvětlení apod.

Graf 8: Roční objem plánovaných kapitálových výdajů Žlutice dle kategorií rozpočtu v období 2010-2017



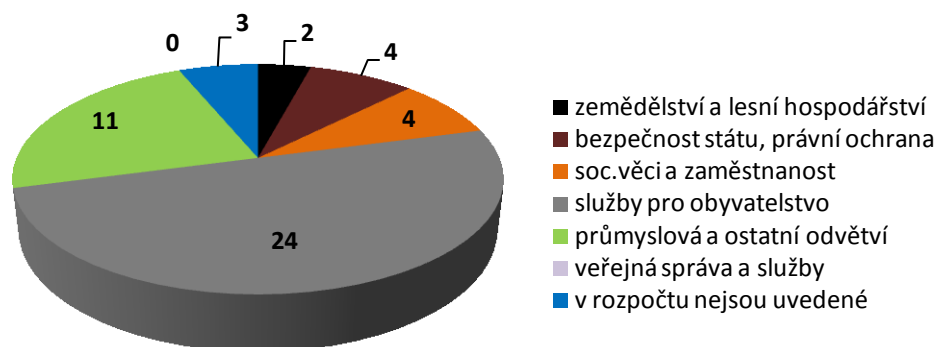
Zdroj: zpracováno dle tzv. „rozklikávacího“ rozpočtu města Žlutice 2010-2017

Podle údajů znázorněných v grafu město Žlutice plánuje ročně nejvíce investic pro aktivity spadající do oblasti „služby pro obyvatelstvo“. Příkladem těchto investičních výdajů jsou vybudování dětského hřiště, nový územní plán, vypracování studie běžecké dráhy, Žlutický atletický ovál nebo projekt ekoškola. Od roku 2012 město plánuje také čím dál více investic týkající se oblasti „průmyslová a ostatní odvětví“, např. investice na zpracování projektové dokumentace křižovatky, vybudování chodníku a přechodu nebo investice na projekt kotelna a dostavba haly na štěpku. V některých letech ve sledovaném období jsou plánovány investice také pro oblast „bezpečnost státu a právní ochrana“ a „soc. věci a zaměstnanost“, nicméně jedná spíše o investiční příspěvky organizacím apod. Pro oblast „zemědělství a lesní hospodářství“ a „veřejná správa a služby“ město ve zkoumaném období žádné investiční výdaje z rozpočtu neplánovalo.

Návaznost na SP

Jak bylo již uvedeno, v procesu zpracování strategického plánu bylo vymezeno 48 opatření. Následující graf znázorňuje, do jaké míry jsou jednotlivá opatření SP zastoupena v plánovaných výdajích rozpočtu. Nejvíce opatření SP se odráží v odvětví rozpočtu „služby pro obyvatelstvo“, kdy 24 ze všech opatření je zaměřená na aktivity patřící do této oblasti. Celkem 11 z celkového počtu opatření je v podobě konkrétních výdajů v rozpočtu uvedeno pod oblastí „průmyslová odvětví“.

Graf 9: Zařazení vytyčených opatření v SP do výdajových odvětví rozpočtu



Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu rozvoje města Žlutice 2009-2015

V porovnání s grafem 8 lze konstatovat, že v rozpočtu je největší prostor vyčleněn „službám pro obyvatelstvo“ dále „veřejné správě“ a pak „průmyslu a ostatním odvětvím“. O něco méně se rozpočet soustředí na „bezpečnost státu“, „zemědělství a lesní hospodářství“ a „veřejnou správu“. Ve vztahu ke strategickému plánu je největší pozornost věnována také „službám pro obyvatele“ a „průmyslu“. Na druhou stranu opatření kladou výrazný důraz i na „sociální věci a zaměstnanost“, přičemž v rozpočtu se aktivity spadající pod toto odvětví téměř neobjevují. Naproti tomu strategický plán se nijak nezabývá činnostmi týkající se „veřejné správy a služeb“, avšak dle schválených rozpočtů města do této oblasti pravidelně plyne v průměru 20 % všech vlastních prostředků města ročně. Důležitým závěrem je také fakt, že pouze na 4 opatření město neplánovalo v rozpočtu žádné výdaje, což je méně než u Mariánských Lázní. Jsou to opatření vztahující se ke strategickému cíli „výstavba průmyslové zóny R6“ a dále je to opatření „realizace osvětových programů“ a „rozvoj vzájemné informovanosti a zapojení regionální hospodářské komory“. Poslední ze zmíněných opatření bylo ovšem již z počátku nastaveno jako nefinanční, takže ve výsledku rozpočet nereagoval pouze na 3 z původně plánovaných opatření.

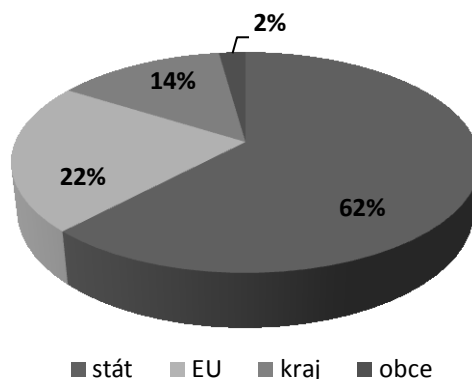
9.4.3 Analýza čerpání dotací

Pro provedení analýzy typů dotačních příspěvků a jejich soulad se záměry strategického plánu, bylo nutné oslovit zástupce města a požádat je o poskytnutí přehledu schválených dotačních příspěvků, jelikož tyto informace nejsou na webových stránkách města k dispozici. Stěžejním zdrojem byl tedy přehled vyúčtování finančních vztahů ke státnímu rozpočtu a k ostatním rozpočtům veřejné úrovně. Dalším zdrojem dat pak byl informační systém dotinfo.cz, který uveřejňuje dokumenty a podklady týkající se poskytování dotací.

Nadcházející graf ukazuje dělení čerpaných dotací dle jejich poskytovatele. V některých případech dochází ke spolufinancování a část dotace je poskytována

státní institucí a část Evropskou unií. Tyto dotace jsou v grafu započítány tedy jak do státních, tak do EU. Téměř vždy lze ale hovořit o značné převaze EU, co se týče objemu finančního příspěvku.

Graf 10: Přijaté dotační příspěvky dle jejich poskytovatele za období 2010- 2017

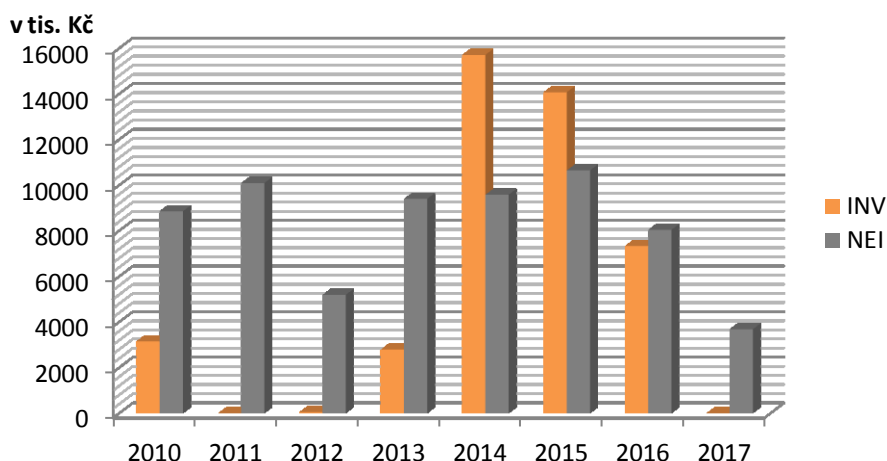


Zdroj: vlastní zpracování dle Závěrečných účtů města Žlutice 2010-2017

Mezi krajské dotace patří především finanční příspěvky na aktivity typu obnova nebo oprava památek, příspěvky na podporu jednotek požární ochrany apod. Tyto příspěvky dostávají obce od kraje zpravidla každoročně, nicméně platí, že obec každý rok musí podat žádost o poskytnutí dotace. Dotace obdržené od EU jsou ve většině případů investičního charakteru.

V následujícím grafu je znázorněn objem veškerých přijatých dotačních příspěvků od roku 2010.

Graf 11: Celková výše schválených dotačních příspěvků v období 2010-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Závěrečných účtů města Žlutice 2010-2017

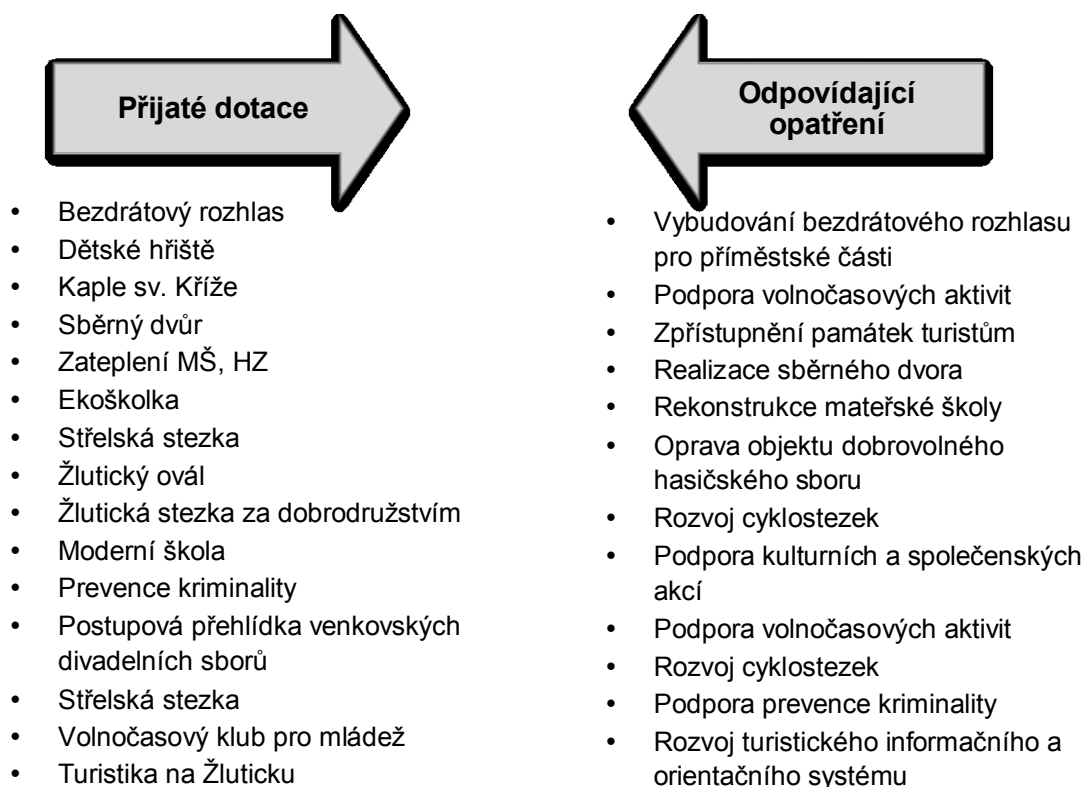
Z grafu nelze vyvodit žádný ustálený trend, který by byl pro sledovaný časový úsek typický. V období 2010-2017 bylo na dotacích ročně čerpáno v průměru 14 mil. Kč,

přičemž nejúspěšnější byly roky 2014 a 2015, kdy bylo na dotacích městu poskytnuto něco málo přes 45 mil. Kč. Naopak nejméně bylo čerpáno v roce 2012 (pouze kolem 5 mil. Kč). Zajímavostí je, že investiční dotace tvoří téměř 40 % celkového objemu všech dotací, a to i přesto, že v letech 2011, 2012 a 2017 město čerpalo pouze neinvestiční dotace. Naopak nejvíce investičních dotací bylo přijato v letech 2014 a 2015, a to kolem 15 mil. Kč v každém roce.

Návaznost na SP

Od roku 2010 bylo městu schváleno 30 dotačních příspěvků, přičemž většina z nich je nějakým způsobem provázána se záměry strategického plánu. Některé další dotace jsou městu přiznávány pravidelně každý rok. Jedná se o neinvestiční příspěvky na výkon státní správy, příspěvky od úřadu práce apod. Tento typ dotací tedy nemusí být nutně provázán se záměry strategického plánu, neboť tyto dotace nemají charakter strategických (rozvojových) aktivit. Následující schéma tedy představuje výčet opatření, která byla finančně podpořena přijatými dotacemi.

Schéma 3: Propojení dotací a konkrétních opatření SP



Zdroj: zpracováno dle SP Žlutice, Závěrečných účtů města 2010-2016 a dotinfo.cz

Většina dotačních příspěvků investičního i neinvestičního typu byla určena pro druhou a třetí kritickou oblast („kultura, vzdělání a soc. rozvoj“ a „volný čas a sport,

cestovní ruch“). Naopak na první a čtvrtou kritickou oblast („podnikání, zaměstnanost a infrastruktura“ a „bezpečnost, bydlení a ŽP“) bylo zaměřeno o něco méně dotačních příspěvků. Nicméně například na opatření prevence kriminality vytyčené v rámci čtvrté kritické oblasti, se město každoročně snažilo čerpat příspěvek z příslušných dotačních titulů. Dalšími příklady dotací jednoho typu, které město využívalo pravidelně, jsou příspěvky na opravu nebo obnovu památek. V letech 2010-2016 město žádalo ale i o takové dotační tituly, které nebyly přímo navázané na záměry SP. Dotace nesouvisející s realizací SP, které městu byly schváleny, se týkaly např. pořízení digitálního povodňového plánu, pořízení lesního hospodářského plánu, územního plánu, nebo nákladů na cisternovou automobilovou stříkačku.

Podle výsledků analýzy čerpání dotací v období 2010-2016 lze konstatovat, že na 25 % z celkového počtu 48 definovaných opatření ve strategickém plánu Žlutic, byly využity dotační tituly. Nutné je ovšem podotknout, že stejně jako v případě Mariánských Lázní a Horní Slavkova i tady spolu s dotacemi se na financování podílelo samotné město či další subjekt.

9.4.4 Rozhovory s představiteli města

Ve Žluticích proběhly rozhovory jednak se starostou města, Mgr. Václavem Slavíkem, a se správcem rozpočtu, paní Romanou Veselou. Rozhovory proběhly 5. března 2018.

Rozhovor se starostou

Rozhovor právě s panem starostou byl užitečný, i z toho důvodu že pan Slavík byl době pořízení strategického plánu členem jedné z pracovních skupin, ačkoliv jak sám podotkl, tak se plně neztotožňoval se způsobem jeho pořízení. Město se rozhodlo pořídit strategický plán hlavně kvůli možnosti získání dotací a i z toho důvodu byla na jeho zpracování najata odborná firma. Pan starosta dále uvedl, že odborná firma měla jasně hlavní roli a plán vlastně zpracovala svépomocí. Dále dodává, že „*plán se netvořil zespoda, jak by tomu mělo být*“, ačkoliv v době zpracování prý proběhl průzkum názorů obyvatelstva, nicméně strategický plán byl spíše koncipován tak, aby odpovídal podmínkám některých dotací.

Pan starosta sám přiznává, že v současné době od strategického plánu město velmi upustilo a nejsou zde nadšenci, kteří by například starý plán přepracovali. „*Momentálně ani nevím, kde ten plán je. Nechci říct, že je úplně k ničemu, ale nevyužíváme ho*“. Sám byl rozhodnutý, že se o jeho přepracování pokusí, ale jak sám přiznává „*nevyšlo to a teď před volbama už to nemá cenu*“. Ačkoliv právě starosta by podle něj měl být hlavním iniciátorem, který se zasazuje o strategické plánování ve

městě. Na otázku, zda je pro něj jako pro starostu, SP důležitý, odpověděl, že ten současný není. Argumentuje mimo jiné také velikostí města, kdy říká, že *„díky tomu, že je to město malý, tak ty potřeby jsou tu známý i bez plánu“*. Na to pan starosta ovšem vzápětí dodává, že je podle něj strategické plánování velmi důležité, za předpokladu, že se na něm podílí co nejvíce místních.

Největší potenciál rozvoje vidí pan starosta v oblasti turismu ve smyslu krátkodobé rekreace nebo lákat turisty na historii města. Nejslabšími stránkami města je podle něj stárnoucí populace, odliv mladých lidí, ale také absence větších podniků. Naopak mezi silné stránky řadí bohatý spolkový život ve městě, čisté životní prostředí, slušnou občanskou vybavenost nebo i dobrou dopravní obslužnost. Na otázku, zda něco z toho řeší současný SP, nedokázal pan starosta přímo odpovědět. Sám přiznal, že si nepamatuje, jaké klíčové oblasti jsou v plánu definovány, nicméně dodal, že podle jeho názoru plán nedostatečně řeší oblast podnikání a infrastruktury.

Na otázky financování aktivit uvedených ve strategickém plánu, pan starosta odpovídá, že město se v současné době snaží využívat především vlastních prostředků. K tomu dodává, že město je nyní bez dluhů, přičemž na dlouhou dobu je kdysi zadlužila investice výtopny na biomasu. Starosta přikládá ale také velký význam dotacím. Jako zásadní problém ve věci financování aktivit z vlastních prostředků nevidí nedostatek peněz, ale spíše to, že *„nejsme schopní opravit věci, které tady chátrají od minulého režimu“*. Na otázku, zda ovlivnila dostupnost dotace výběr prioritních oblastí rozvoje, odpovídá, že rozhodně ano. Ačkoliv byl strategický plán zpracován na velmi podrobné úrovni a jsou zde vypsané konkrétní projekty, dle pana starosty je to proto, že byly v té době na tyto projekty vypsané také konkrétní dotace.

Čerpání dotací hodnotí pan starosta jako velmi úspěšné, nicméně vidí velký problém v tom, že nějaké typy dotací město typu Žlutice, které sám popisuje jako periferní, nemá šanci získat.

Rozhovor se správcem rozpočtu

Předmětem rozhovoru s paní Veselou byl proces sestavení rozpočtu a struktura financovaných aktivit. Paní Veselá popsala, že formulaci priorit rozpočtu a následně jeho schválení má celé na starosti zastupitelstvo obce. Na rozdíl od Horního Slavkova, zde se v přípravné fázi sestavení rozpočtu o rozdělení výdajů na konkrétní aktivity hlasuje a nemusí vždy dojít k úplné shodě. Rozpočet je tedy sestaven dle většinového rozhodnutí.

Rozdělení výdajů na investice a neinvestice probíhá v rámci jednotlivých odborů úřadu a ty svoje návrhy předloží starostovi. Finančně objemnější akce dále

projednávány Radou města. Na otázku, zda se při sestavení rozpočtu nahlíží do platného strategického plánu, nedokázala paní Veselá přímo odpovědět, jelikož nejspíše nechtěla odpovědět přímo negativně. Bylo ale patrné, že není zvykem do plánu příliš nahlížet.

V otázkách týkající se příjmů města, paní Veselá uvedla, že dotace jsou druhým nejvýznamnějším zdrojem všech příjmů, jako první uvedla rozpočtové určení daní. Nicméně dodala, že se nespolehají pouze na dotace a není to tak, že by s nimi v rozpočtu počítali pravidelně každý rok. Zároveň však upřesnila, že jsou i dotace, které dostávají každoročně, zpravidla od kraje (na výkon státní správy, na opatrovnictví, příspěvek na pořádání akce Žlutické divadelní léto apod.). Jako příklad, o které dotace město v průběhu let žádalo již vícekrát, jsou dotace určené na cyklostezky, dotace na zateplení veřejných budov apod.). Podle názoru paní Veselé je město při čerpání dotací velmi úspěšné, „především co se týče období 2015-2016“ a dokázala vyjmenovat mnoho projektů, které byly uskutečněny díky získání dotace. V poslední době město čerpalo dotaci mimo jiné na investiční aktivity jako Žlutický (atletický) ovál. Naopak déle pak přemýšlela nad investičními akcemi, které město hradilo výhradně nebo z větší části z vlastních prostředků a nakonec se rozpomněla pouze na jednu, a to na obnovu křižovatky za přibližně 7 mil.

9.4.5 Shrnutí

Město Žlutice zařadilo do strategického plánu jak rozvojové, tak provozní aktivity ačkoliv rozvojových aktivit je v plánu o poznání více. Ve srovnání s ostatními dvěma městy lze zhodnotit, že strategický plán Žlutic je nejpodrobnější a jeho záměry jsou velmi podrobně popsány.

V dlouhodobém horizontu je rozpočtová politika města celkem dobře propojená se strategickým plánováním. Pouze pro 3 vytyčená opatření (6 %) nebyly ve sledovaném období naplánované žádné výdaje z rozpočtu města, jinak šlo vždy celkem jednoznačně přiřadit konkrétní výdaje k souvisejícím opatřením. Nicméně míra podpory určitých oblastí v ohledu strategického plánování se ne vždy shodovala s mírou podpory ze strany rozpočtu města. V SP jsou prioritní oblasti např. sociální věci, ale rozpočet na toto odvětví neklade nijak významný důraz. Provázanost záměrů strategického plánu s využitými dotačními tituly je 25 %. Tedy v případě Žlutic je celá čtvrtina vytyčených opatření SP financována z dotačních zdrojů.

9.5 Srovnání výsledků analýzy měst

Dle zjištěných informací a poznatků získaných během rozhovorů lze zhodnotit celkový přístup města ke strategickému plánování, ale i k procesu rozhodování o alokaci finančních prostředků následovně. V Mariánských Lázních a Horním Slavkově způsob řízení a plánování odpovídá principům přístupu bottom up. Významnou roli v procesu plánování mají místní aktéři, kteří se podílejí na důležitých rozhodnutích o budoucí vizi města. Nicméně v ohledu fungování veřejné správy je zde uplatňován koncept New Public Management, který se sice vyznačuje vyšší angažovaností občanů a místních aktérů, nicméně konečná rozhodnutí vznikají „v rámci úřadu“ mezi hlavními představiteli a zástupci města. V případě Žlutic se způsob projednávání strategického plánu a proces rozhodování o budoucích akcích města potkává spíše s principem top down. Nicméně i ve Žluticích fungování veřejné správy odpovídá konceptu New public management. Starosta města Mgr. Slavík v rozhovoru uvedl, že představitelé města většinou ví o nejpalčivějších problémech a potřebách obyvatel a tuší, na jaké aktivity by se město mělo zaměřit.

Důvody pořízení SP

Jedním z důvodů pořízení SP v Mariánských Lázních byla možnost čerpání dotačních titulů, nicméně pan místostarosta Ing. arch. Franta to osobně nepovažoval za hlavní důvod, ale spíše vedlejší. V SP se jedna kapitola věnuje přímo návrhu finančního zabezpečení, ovšem pouze co se týče evropských zdrojů.

U Horního Slavkova se důvody pořízení SP podle odpovědí pana starosty Tereka a pana Ing. Kvasničky značně liší. Pan starosta je spíše přesvědčen o tom, že hlavním důvodem pořízení strategického plánu byly dotace, na rozdíl od pana Kvasničky, který trval na tom, že v té době měl on sám s dalšími zpracovateli velký zájem a motivaci k vytvoření strategie a dotace byly spíše vedlejší výhodou. Strategický plán Horního Slavkova jako jediný z analyzovaných strategických dokumentů, nenabízí žádný návrh finančního zajištění plánovaných záměrů. V plánu je pouze poznámka, že SP ulehčí čerpání evropských dotačních příspěvků.

Město Žlutice se rozhodlo pořídit SP podle starosty města Mgr. Slavíka hlavně z důvodu získání dotací. Na druhou stranu v ohledu zajištění financování je SP vypracován velmi podrobně a v porovnání s ostatními městy lze říci, že po této stránce je nejpracovitější. Ke každému opatření je uveden konkrétní zdroj financování a peněžní výše. Z velké části se SP odkazuje i na rozpočet města.

Způsob zpracování SP

Podle informací uvedených v dokumentu SP Mariánských Lázní byla k jeho zpracování oslovena odborná firma, nicméně plán měl vznikat pomocí komunitní metody plánování. Tyto informace byly potvrzeny i během rozhovoru. Pan místostarosta Ing. arch. Franta ovšem upřesnil roli odborné firmy, která měla působit jen jako odborník na vedení diskuse. Mariánské Lázně jsou jediným z vybraných měst, které mají zpracovaný také navazující strategický plán 2016-2031.

Horní Slavkov má zpracovaný strategický plán pro období 2009-2028. V dokumentu je uvedeno, že bude docházet k průběžným aktualizacím a pro 3-5 ti-letá období budou zpracovány Akční plány. Pan starosta Terek při rozhovoru tyto informace vyvrátil a nechal se slyšet, že bohužel k žádným aktualizacím nedochází a Akční plán byl zpracován pouze jeden. V dokumentu je pak také uvedeno, že najatá odborná firma vystupovala v roli konzultanta a odborného poradce. Na to během rozhovoru reagoval Ing. Kvasnička tím, že firma měla být jen zastřešujícím subjektem a o metodické pomoci nebo konzultací se prý rozhodně nedalo hovořit. Podle SP byla využita komunitní metoda plánování, což během rozhovoru zhodnotil pan Ing. Kvasnička tak, že byli sice pozvaní jak podnikatelé, zástupci neziskových organizací, tak široká veřejnost, ale skutečně se do procesu plánování zapojila jen malá část. Přesto se zde jedná spíše o komunitní způsob plánování, jelikož pracovní skupiny byly tvořeny zástupci nejrozličnějších oblastí a i širokou veřejností.

Žlutice mají zpracovaný SP pro období 2007-2015, přesněji řečeno rámcově až do roku 2020. Není vypracovaný žádný navazující dokument ani akční plán. Starosta města Mgr. Slavík potvrdil, že snaha o zpracování nového dokumentu či aktualizaci současného v tuto chvíli není. V dokumentu není žádná zmínka o tom, že by byl zpracován odbornou firmou. Je zde zmíněna pouze komunitní metoda plánování. Upřesňující informace byly poskytnuty až při rozhovoru panem starostou. Uvedl, že celý dokument byl v kompetenci odborné firmy a o komunitním plánování podle něj nelze hovořit. Pan starosta byl přesvědčen o tom, že SP vznikl na základě toho, jaké byly v tu dobu vypsány dotační tituly. Sám tento způsob zpracování velmi kritizoval.

Analýza strategických dokumentů

Definované aktivity v SP Mariánských Lázních mají čistě strategický „investiční“ charakter. Sami v plánu uvádějí a následně to bylo potvrzeno i v rámci rozhovoru, že běžné „provozní“ činnosti nejsou jeho součástí. Je třeba upozornit na to, že ve srovnání s ostatními dvěma městy se SP Mariánských Lázní významně soustředí na oblast cestovního ruchu a lázeňství, které je pro město stěžejní. Ostatní města se do

SP snažila zakomponovat všechny oblasti rozvoje od podnikání, přes bydlení, kulturu, cestovní ruch a další. Cílená strategie na jednu oblast je vhodná, pokud město chce dále rozvíjet své nejsilnější stránky a zaměřit se na své nejvýznamnější oblasti rozvoje. Je třeba mít na paměti, že strategie zaměřená čistě na jednu oblast rozvoje odhlíží od ostatních problémů a hrozeb, se kterými se město může v budoucnu potýkat. Příliš obecná strategie na druhou stranu nemusí vždy identifikovat nejvhodnější oblasti pro rozvoj a budoucí směr rozvoje města se tak příliš neodlišuje od ostatních měst.

V SP Horního Slavkova byla většina aktivit investičního charakteru, přičemž se jednalo hlavně o nové projekty nebo změnu kvality stávajícího stavu. Běžné provozní činnosti se sice, na rozdíl od Mariánských Lázní, v plánu vyskytovaly, ale pouze jako doplňující činnosti. Stejně jako u Horního Slavkova, i Žlutice mají v SP uvedeny jak investiční aktivity, tak aktivity běžného provozního charakteru. I zde ovšem platí, že běžné aktivity tvoří nepatrnou část záměrů SP.

Zhodnocení reakce rozpočtové politiky obce na záměry SP

Soulad strategického plánu a rozpočtu v Mariánských Lázních lze po jejich analýze zhodnotit velmi pozitivně. Většina záměrů uvedených v SP odpovídá i struktuře plánovaných výdajů rozpočtu města. To bylo potvrzeno i během rozhovoru s vedoucím odboru investic a dotací Ing. Řezníkem, který uvedl, že se při sestavení rozpočtu snaží nahlížet nejdříve do SP a až následně řeší, zda by na tyto aktivity bylo možné využít dotační titul. Město Mariánské Lázně se snaží mnoho projektů financovat svépomocí. Ze všech vybraných měst mají nejvíce projektů, které financovali z vlastních prostředků. Důležitým faktorem je ovšem populační velikost města, díky které mají například i vyšší daňové příjmy a samozřejmě další příjmy plynoucí z turismu a lázeňských hostů. Provázanost záměrů strategického plánu a čerpaných dotačních titulů je u Mariánských Lázní na nejvyšší úrovni (25 %), přičemž jsou zde zahrnuty i nově vytyčené aktivity z SP 2016, kterými se SP 2007 nezabýval. Pokud bychom hovořili pouze o provázanosti záměrů SP 2007 a rozpočtu, byl by tento soulad ještě vyšší. Kromě účelových dotací (příspěvky z krajských dotačních programů apod.) lze konstatovat, že vesměs nebyly čerpány žádné dotace, které by neodpovídaly záměrům SP. Lze tedy zhodnotit, že vzhledem ke strategickému plánu je v tomto případě čerpání dotací efektivní a mnoho aktivit město hradí i z jiných prostředků.

Soulad záměrů SP a rozpočtu města je dle výsledků analýzy v případě Horního Slavkova na nižší úrovni než v případě Mariánských Lázní nebo Žlutic, kde rozpočet reaguje na SP výrazněji. V rámci rozhovoru pan starosta uvedl, že při plánování investičních akcí se snaží nahlížet do strategického plánu, nicméně mnohem důležitější než konkrétní opatření je pro něj vize. Argumentuje i menší velikostí města,

kde jsou aktuální problémy všem známe a SP již tak aktuální být nemusí. Je nutné ale vzít v úvahu, že SP svým působením zasahuje až do roku 2028 a jelikož nedochází k žádným průběžným aktualizacím, je zřejmé, že strategický plán není plně aktuální a hlavní potřeby a problémy města jsou v současnosti odlišné. Provázanost záměrů SP s čerpanými dotacemi má Horní Slavkov nejnižší ze všech hodnocených měst (pouze 14 %). Důvod může být obdobný jako u souladu rozpočtu, přičemž SP dle zástupců města nemusí být ve všem aktuální. Je třeba říci, že ačkoli byla předmětem analýzy nejpodrobnější úroveň SP, tak v porovnání s ostatními městy, jsou záměry SP stále definovány neurčitě a obecně. Pan starosta reagoval na financování strategického plánu tak, že se snaží řešit ty problémy, o kterých ví, že na to město má prostředky a investiční výdaje města plánují z přebytku běžného rozpočtu (bez toho aniž by počítali s dotacemi). Jsou čerpány i takové investiční dotace, které se svým zaměřením nepotkávají se záměry strategického plánu. Pan starosta dále uvedl, že některé, mnohdy i důležitější věci, lze realizovat téměř zadarmo.

V ohledu reakce rozpočtu na záměry SP u města Žlutice lze uvést, že rozpočet města je se strategickým plánem provázán v mnoha ohledech. Výjimku tvoří sociální služby a politika zaměstnanosti, kterými se rozpočet příliš nezabývá, ale naopak jej celkem podrobně řeší strategický plán. Výsledky tedy odpovídají závěrům výzkumu Šimkové (2014), která zjistila jen částečný soulad rozpočtu se strategickými plány. Dotační příspěvky schválené pro město Žlutice odpovídají, stejně jako u Mariánských Lázní, 25 % záměrů SP. Příkladem jsou právě sociální služby, na které sice nereaguje město prostřednictvím rozpočtu, ale jsou podpořeny dotacemi. Mimo tyto dotace Žlutice využívají ale také dotací, které nejsou nijak navázány na SP, stejně jako město Horní Slavkov.

Jedním z důvodů, proč městský rozpočet nereaguje na všechny záměry SP, může být naddimenzování počtu projektů, které chce město zrealizovat, ale v současné době na to nemá prostředky. Město pak počítá s tím, že v budoucnu může z takového SP vybírat dále (Stejskal a Charbuský, 2002b).

10 ZÁVĚR

Půček a Koppitz (2012) argumentují, že vedení města zajišťuje propojení rozpočtu města a strategického plánu. Konkrétní studium tohoto vztahu ve třech případových studiích jednoznačně prokazuje, že ne všechna města tuto tezi naplňují. Stejně tak rozpočtové výhledy a finanční zajištění aktivit nejsou součástí některých strategických plánů, což by dle řady autorů (Gordon, 2005 a Steiner, 2010) mělo být nutností. Na zpracování strategických plánů všech tří zkoumaných měst se podílela odborná firma. Pouze u jednoho města (Žlutice) však odborná firma vystupovala v roli zpracovatele a dokument byl dle výsledků rozhovoru připraven převážně expertní metodou. V případě Mariánských Lázní působila odborná firma ve funkci facilitátora a v případě Horního Slavkova měla ve výsledku odborná firma pouze jakousi zastřešující úlohu. Z provedené analýzy dokumentů a vyjádření představitelů města je jednoznačné, že ve Žluticích převažovala expertní metoda zpracování strategického plánu a komunitní metodou vznikl strategický plán Horního Slavkova. V Mariánských Lázních byl strategický plán zpracován kombinací obou těchto metod. Výsledky tohoto dílčího hodnocení tak odpovídají výsledkům výzkumu Stejskala a Charbuského (2003), kteří zjistili, že více než polovina měst si nechává zpracovat SP odbornou firmou. Výzkum v Horním Slavkově ale prokázal, že přestože může být pod dokumentem podepsána odborná firma, nemusí do procesu zpracování vůbec vstupovat. V rámci rozhovorů v Horním Slavkově bylo totiž zjištěno, že odborná firma byla pod dokumentem pouze „formálně“ podepsaná a že ve výsledku neposkytovala ani metodickou ani jinou podporu.

Cílem práce bylo zodpovědět tři výzkumné otázky a potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy, jež jsou v celém znění uvedené v kapitole 7.

1) Jak reaguje rozpočet města na cíle SP ve vztahu s vybranou metodou zpracování SP?

Dle výsledků provedeného výzkumu je nejkvalitněji a velmi intenzivně propojen rozpočet města a strategický plán u Mariánských Lázní. S menší intenzitou, ale stále velmi zřetelně se klíčové záměry strategického plánu odrážejí v rozpočtu měst Žlutice a Horní Slavkov. Při hodnocení vztahu mezi metodou zpracování a vazby strategického plánu a rozpočtu je možno potvrdit, že u strategických plánů, které byly zpracované kombinací expertní a komunitní metody, dochází k většímu propojení cílů definovaných v SP s rozpočtem obce. Naopak pokud se jedná o čistě komunitní nebo naopak čistě expertní metodu zpracování, neprokázal se soulad strategického a rozpočtového dokumentu na takové úrovni. Důvodem může být jednak naddimenzování projektů a absence odborníků či pohledu z vnějšku, když plán vzniká komunitní metodou.

Expertní metoda plánování přináší zase úskalí v podobě neztotožnění se s plánem ze strany města. Z výsledků analýzy lze také vyvodit vztah mezi metodou zpracování a provázaností SP s dotacemi. Největší míra financování cílů SP z dotačních titulů se prokázala u měst, jejichž SP byl zpracován expertně či kombinací obou metod a způsob rozhodování o budoucím rozvoji města se zakládal na principu bottom up. První formulovaná hypotéza H_1 byla tedy potvrzena. V případě expertního zpracování strategie a uplatnění přístupu top down se dokument více odkazuje na dotační zdroje a je méně provázan s rozpočtovými dokumenty obce.

2) Jsou v SP uvedeny rozvojové nebo běžné provozní aktivity? Jak se tyto aktivity SP odrážejí v rozpočtové politice města?

V rámci analýzy strategických dokumentů bylo zjištěno, že jen Mariánské Lázně uvádí ve svém strategickém plánu pouze rozvojové aktivity a běžné provozní činnosti nebyly předmětem strategického plánování. Ve zbylých dvou městech jsou ve strategických plánech obsaženy oba tyto typy aktivit. Z výsledků hodnocení je pak zřejmé, že v případě Mariánských Lázní jsou z finančních zdrojů obce vyčleněny investiční výdaje a stejně tak využívané investiční dotace jsou určeny na rozvojové aktivity ze strategického plánu. V případě Horního Slavkova a Žlutic se ukázalo, že finančními prostředky obce jsou podporovány spíše provozní činnosti a na rozvojové investiční aktivity jsou čerpány dotace. H_2 byla tedy potvrzena, přičemž předpokladem bylo, že běžné činnosti budou hrazeny převážně z vlastních prostředků obce a rozvojové aktivity naopak z dotačních titulů. Důležitým závěrem práce je také to, že pouze u Mariánských Lázní bylo v rámci rozhovorů potvrzeno, že se při sestavování rozpočtu nahlíží do záměrů SP, zatímco v Horním Slavkově je nahlíženo na SP pouze v úrovni vize a ve Žluticích při sestavení rozpočtu nezohledňují strategický plán vůbec. Mnohem více je do strategického plánu nahlíženo v ohledu žádostí o dotace. Zajímavou otázkou pro další výzkum by pak mohlo být, zda strategický plán zaměřený na běžné aktivity slouží i k jinému účelu než jen jako nástroj k získání dotací, pokud bychom uvažovali fakt, že provozní činnosti by město realizovalo a financovalo i bez jeho existence.

3) Je strategický plán města přizpůsobován dotačním možnostem (v plánu jsou uvedeny spíše ty prioritní oblasti, na které jsou vyhrazeny dotace z EU a národních dotačních programů)?

V rámci poslední výzkumné otázky byly formulovány dvě hypotézy. Hypotéza H_3 vychází z předpokladu, že strategický plán není jen soupisem aktivit, na které je možné získat dotační příspěvek. Tato hypotéza byla u dvou měst potvrzena, nicméně v případě Žlutic tato hypotéza neplatí. Pan starosta Žlutic uvedl, že plán byl sestavován dle toho, zda byla šance získat na danou aktivitu (projekt) dotaci. Je třeba dodat, že

kromě informací od pana starosty tomuto tvrzení nic dalšího nenapovídá. Naopak finanční odpovědnost dílčích aktivit byla u Žlutic ve strategickém plánu nejlépe propracovaná a v jisté míře dochází i k souladu záměrů SP a investičního rozpočtu města. Tedy i kromě provozních aktivit financovalo město některé rozvojové projekty vycházející z SP. Hypotéza H4, která byla také formulována v rámci třetí výzkumné otázky naproti tomu byla u všech měst potvrzena. Dle realizovaných rozhovorů vyšlo najevo, že získání dotací hrálo ve všech městech významnou roli. V případě města Žlutic to byl dle pana starosty dokonce hlavní důvod. V Horním Slavkově byl pan starosta odlišného názoru než člen tehdejšího zpracovatelského týmu a pracovník městského úřadu. Na jednu stranu zde byl názor, že získání dotací byl hlavní důvod pořízení strategického plánu a na druhou stranu bylo získání dotací považováno pouze za vedlejší „výhodu“.

Tato diplomová práce by mohla být východiskem pro další podrobnější výzkum vztahu strategického plánování a jeho financování. Náročným, ale na druhé straně jistě zajímavým výzkumem, by bylo zjistit, zda typy dotací, které město využívá, přispívají k jeho rozvoji. Jedna věc může být úspěšně zrealizovaný a finančně dobře podchycený strategický plán a druhá věc je, zda díky jeho realizaci dochází k rozvoji nebo ke strategickým změnám. Ve své diplomové práci jsem chtěla zjistit, jaké je skutečné propojení záměrů strategického plánu a rozpočtových priorit města. Výsledky průzkumu ukazují, že některá města strategický plán v žádném ohledu nevyužívají (někteří představitelé měst dokonce nevědí, kde strategický plán mají). V návaznosti na to by mohlo být zajímavé podrobně se zaměřit na důvody pořízení strategického dokumentu. Dle mého názoru je strategie rozvoje užitečným dokumentem, ve kterém je nastíněna budoucí vize města a obsahuje všechny cíle, nápady a možné ideje. Strategický plán představuje ucelenou představu místních o budoucí podobě města. Pokud by měl sloužit pouze jako nástroj k získání dotací a nadále by jen „ležel ve skříni“, je škoda, aby iniciativní lidé se zájmem o rozvoj města plýtvali energií, časem a svými schopnostmi na jeho zpracování. Dalším tématem, kterým by se mohl někdo v oblasti regionálního rozvoje věnovat, by mohlo být zhodnocení úspěšnosti a dosavadní rozvoj měst, které mají zpracovaný strategický plán a které tento plán nemají a následně tyto výsledky porovnat. Během rozhovoru se starostou Horního Slavkova jsme diskutovali o tom, že Horní Slavkov se v poslední době snaží inspirovat u jiných úspěšných měst, které sice nemají strategický plán v běžné podobě, ale dle průzkumu a současných potřeb obyvatel město zpracovává dílčí plány na konkrétní projekty, které se ve městě setkávají s velkou úspěšností.

POUŽITÁ LITERATURA

Články a knihy:

1. ALBRECHTS, L., HEALEY, P., KUNZMANN, K. R. (2010): Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944360308976301> (cit. 8. 9. 2017)
2. BERMAN, L. N. (1999): Strategické plánování a ekonomický rozvoj. *Moderní obec*, Praha: Economia, a. s.
3. BIČÍK, I., PERLÍN, R. (2006): Strategický plán mikroregionu. Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, Praha.
4. BINEK, J. (2014): Regionální rozvoj a regionální politika. http://www.regionálnírozvoj.cz/tl_files/soubory/Vyuka/RRPX-1_1.pdf (cit. 15. 9. 2017)
5. BINEK J., GALVASOVÁ, I. (2008): Strategické plánování v kontextu regionální politiky – legislativní úpravy. In Právní regulace samosprávy. Kroměříž: Právnická fakulta Masarykovy univerzity.
6. BLAKELY, E. J., BRADSHAW, T. K. (2002). Planning local economic development: theory and practice. Thousand Oaks, Calif, Sage.
7. BLAKELY, E. J., LEIGH, N. G. (2010). Planning local economic development: theory and practice. Los Angeles, Sage.
8. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., Praha: Karolinum.
9. BOURGON, J. (2007): Responsive, responsible and respected government towards a New Public Administration theory. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852307075686> (cit. 3. 10. 2017)
10. CERNEA, M. M. (1988): Nongovernmental Organizations and Local Development. Washington DC: The World Bank in BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., Praha: Karolinum, s. 262.
11. ČERVENKA, M. (2009): Soustava veřejných rozpočtů. Praha: Leges.
12. DELVAUX, B., SCHOENAERS, F. (2012) Knowledge, local actors and public action, Policy and Society, 31:2, 105-117. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1016/j.polsoc.2012.04.001> (cit. 12. 8. 2017)
13. DENDHARDT, R. B., DENARDT, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. Public Administration Review, vol. 60, No. 6, pp. 549–559.
14. FLORIDA, R. (1995): Toward the learning region. Futures. https://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/1995-Futures-Toward_the_Learning_Region.pdf (cit. 16. 9. 2017)

15. GERTLER, M. S., WOLFE, D. A. (2004): Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. Elsevier, 36, 45-65.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.499.2703&rep=rep1&type=pdf> (cit. 29. 9. 2017)
16. GRABHER, G., STARK, D. (eds.), (1997): Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages, and Localities. Oxford: Oxford University Press in BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., Praha: Karolinum, s. 254.
17. GOODALL, B. (1987): Dictionary of Human Geography. Penguin Group, London
18. GORDON, L. G. (2005): Strategic planning for local government- 2.vyd., Washington, D.C.
19. HARMÁČEK, J. (2013): Teorie, realita a rozvojové souvislosti ekonomického růstu v nejméně rozvinutých zemích (LDCs). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Monografie.
20. HAUSCHKE, D. (2017): Vztah mezi formou zpracování a mírou realizace strategických plánů. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha.
21. HINTEA, C. E. (2015): Strategic planning and public management reform: the case of Romania. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 30-40.
22. HRABALOVÁ, S. a kol. (2005): Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. Masarykova univerzita v Brně.
https://is.muni.cz/www/3827/Metody_nastroje_rizeni_VS.pdf (cit. 14. 9. 2017)
23. CHARBUSKÝ, M., STEJSKAL, J. (2002a): Směry, možnosti a cíle rozvoje obcí. In Sborník příspěvků z mezinárodní konference Public administration and Informatics within public administrativ. Pardubice: Univerzita Pardubice, FES.
24. CHARBUSKÝ, M., STEJSKAL, J., VLASÁK, T. (2002b): Víze rozvoje měst a obcí. In Local Economic Development Revue. Praha: BermanGroup.
25. CHARBUSKÝ, M., STEJSKAL, J. (2003): Vliv strategického plánování na proces řízení obce. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno.
26. INNES, J. E., BOOHER, D. E. (2000): Public participation in Planning: New Strategies for the 21st Century. <https://escholarship.org/uc/item/3r34r38h> (cit. 12. 9. 2017)
27. JASUJA, N. et al. (2015): Economic Development vs Economic Growth. https://www.diffen.com/difference/Economic_Development_vs_Economic_Growth (cit. 1. 10. 2017)
28. JEŽEK, J., kol. (2014): Regionální rozvoj. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
https://zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/vyd/online/Regionalni_rozvoj.pdf (cit. 2. 9. 2017)

29. JOHNSON, B., LUNDVALL, B. (2001): Why all this fuss about codified and tacit knowledge? Industrial and corporate change.
https://www.researchgate.net/publication/5212390_Why_all_this_Fuss_about_Codified_and_Tacit_Knowledge (cit. 2. 9. 2017)
30. JUREČKA, V. (2014): Úvod do ekonomie: učební text pro studenty neekonomických oborů. 3.vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava.
31. Kolektiv autorů (2010): Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2010. Praha: Svaz měst a obcí České republiky. <http://www.smocr.cz/cz/tiskovy-servis/publikace/vysla-nova-prirucka-pro-clena-zastupitelstva-obce.aspx> (cit. 3. 10. 2017)
32. KRAJČOVIČ, L. (2012): Komunitní strategické plánování jako nástroj rozvoje města. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha
33. LNĚNIČKA, L. (2009): Integrované plány jako nový nástroj regionální politiky v České republice. In Geografické aspekty středoevropského prostoru. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.
34. LNĚNIČKA, L. (2014): STRATEGICKÝ PLÁN = ÚSPĚCH ZÍSKÁVÁNÍ DOTACÍ Z EU? Trendy v podnikání, Plzeň. Západočeská univerzita v Plzni.
<https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-4-2014-clanek-9.pdf> (cit. 5. 10. 2017)
35. LUNDVALL, B. A., BORRAS, S. (1997): The Globalising Learning Economy: Implications For Innovation Policy.
http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf (cit. 19. 8. 2017)
36. LUNDVALL, B. Å., JOHNSON, B. (1994). The Learning Economy. Journal of Industry Studies.
https://www.researchgate.net/publication/227347297_The_Learning_Economy (cit. 28. 8. 2017)
37. MAIER, K. a kol. (2012): Udržitelný rozvoj území. 1. vyd. Praha: Grada.
38. MATOCHOVÁ, J., PŮČEK, M. a kol. (2007): Řízení rizik a financí. Mepco s.r.o., Praha.
39. OCHRANA, F. a kol., (2010): Idea New Public Management a její neoweberiánská kritika. In: Ochrana, František (ed.). Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky. Matfyzpress: Praha 2010, s. 100-101.
40. Ministerstvo pro místní rozvoj (2002): Nová regionální politika, 1. Vyd., Praha.
41. PÁPOL, T. a kol. (2006): Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů.
http://www.rozvoj.cz/editor/image/stranky3_soubory/-wb0905-hlavni-dokument-.pdf (cit. 11. 9. 2017)
42. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. (2005): Veřejná správa a finance veřejného sektoru. Praha: ASPI, a.s.

43. Perlín, R. (2002). Strategický plán mikroregionu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
44. PISSOURIOS, A. I. (2014): Top-down and bottom-up urban and regional planning: towards a framework for the use of planning standards. 21,1, 83-99. <http://esrap.geo.uni.lodz.pl/uploads/publications/articles/v21n1/loannis%20A.%20PISSOURIOS.pdf> (cit. 2. 8. 2017)
45. POISTER, T. H., STREIB, G. (2005): Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review, 65, 1, 45-56.
46. POTŮČEK, M. (2007): Strategické vládnutí a Česká republika. 1. vyd. Praha: Grada.
47. PROVAZNÍKOVÁ, R. (2009): :Financování měst, obcí a regionů- teorie a praxe. 2. vyd. Praha: GRADA.
48. PUTNAM, R. (1993): Making Democracy Work. Princeton: Princeton University Press in BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., Praha: Karolinum, s. 254.
49. PŮČEK, M., KOPPITZ, D. (2012): Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. Vydání 1. Praha.
50. PŮČEK, M. (2009): Strategické versus územní plánování. Urbanismus a územní rozvoj. https://www.uur.cz/images/publikace/uur/2009/2009-01-02/02_strategicke.pdf (cit. 14. 9. 2017)
51. PŮČEK, M., OCHRANA, F., (2009): Finanční řízení a smart administration. In: Chytrá veřejná správa: kohezní politika. 1. vyd. Praha, s. 68.
52. RAAGMA, G.(2002): Regional Identity in Regional Development and Planning. European Planning Studies. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654310120099263?journalCode=ceps20> (cit. 12. 8. 2017)
53. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. (1999): Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita.
54. RIPLEY, R. B., FRANKLIN, G. A. (1982): Bureaucracy and policy implementation. Dorsey press in LONG, E., FRANKLIN, A. L. (2004). The Paradox of Implementing the Government Performance and Results Act: Top-Down Direction for Bottom-Up Implementation. Public Administration Review, 64(3), 309–319, s. 310.
55. ROBERTSON, A. F. (1984): People and the state an anthropology of planned development. Cambridge [Cambridgeshire]: Cambridge University Press.
56. ROBINSON, M. (2015): From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries.
57. ŘEHOŘ, P. (2010): Strategický plán rozvoje obcí. Auspicia. 7,1, 34-37.

58. SANOFF, H. 2000. Community Participation Methods in Design and Planning. New York.
59. SEDMIHRADSKÁ, L. (2004): Reforma struktury rozpočtového procesu a rozpočtový proces obcí v ČR, VŠE, Praha, <http://nb.vse.cz/~sedmih/kvf-2004.pdf> (cit. 4. 9. 2017)
60. SKOKAN, K. (2004): Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. Vyd. Ostrava: Repronis.
https://www.researchgate.net/publication/40308086_Konkurenceschopnost_inovace_a_klastry_v_regionálním_rozvoji (cit. 22. 10. 2017)
61. STACHOVÁ, J., BERNARD, J., ČERMÁK, D. (2009): Sociální kapitál v České republice a v mezinárodním srovnání. Sociologické studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
62. STEINER, G. A. (2010): Strategic planning, 1. Vyd. New York.
63. ŠEVČÍK, P. (2015): Strategické řízení v praxi veřejné správy (případová studie). Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita, Brno.
64. ŠILHÁNKOVÁ, V. (2007): Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Pardubice: Univerzita Pardubice.
65. ŠIMKOVÁ, E. (2014): Strategické a finanční plánování obce. Diplomová práce. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita. Brno.
66. ŠŤASTNÁ, J. (2016): Když se řekne komunitní práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
67. TOMÁNEK, P. (2006): Role běžného a kapitálového rozpočtu územních samosprávných celků. http://kvf.vse.cz/wp-content/uploads/2010/06/1168948678_sb_tomanek.pdf (cit. 1. 10. 2017)
68. VANHOVE, N., KLAASSEN, L. H., (1987): Regional policy: A European approach.
69. VOZÁB, J. (1999): Strategické plánování rozvoje měst v České republice. Disertační práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha.
70. WOKOUN, R. (2003): Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie. Praha: Nakladatelství Oeconomica.
71. ŽÁK, M. (2002): Velká ekonomická encyklopedie. 2. vyd. Praha: Linde.

INTERNETOVÉ ZDROJE

72. ARCDATA PRAHA, ZÚ, ČSÚ (2014): ArcČR 500 - digitální geografická databáze, verze 3.3. <https://www.arcdata.cz/produkty/geograficka-data/arccr-500> (cit. 29. 11. 2017)
73. Deník veřejné správy (2015): Čerpání evropských dotací, <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6695250&ht=dotace+karlovarsk%FD+kraj> (cit. 1. 12. 2017)
74. Dotace EU (2017): Evropské strukturální a investiční fondy, <http://dotaceeu.cz/cs/Uvodni-strana> (cit. 1. 11. 2017)

75. Dotinfo (2017): informace o dotacích a návratných finančních výpomocích EDS, Ministerstvo financí ČR, <https://www.dotinfo.cz/> (cit. 1. 3. 2018)
76. Hospodaření města Horní Slavkov-schválené rozpočty a závěrečné účty 2010-2017, <http://www.hornislavkov.cz/mestsky-urad/hospodareni-mesta/> (cit. 4. 2. 2018)
77. Hospodaření města Mariánské Lázně- schválené rozpočty a závěrečné účty 2010-2017, <https://www.muml.cz/mesto-a-jeho-sprava/hospodareni-mesta/schvaleny-rozpocet/2018/> (cit. 27. 2. 2018)
78. Hospodaření města Žlutice- schválené rozpočty a závěrečné účty 2010-2017, <http://www.zlutice.cz/obcan/hospodareni-mesta.htm> (cit. 4. 3. 2018)
79. Ministerstvo financí ČR (2017): Metodika rozpočtování, <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/zakladni-informace/organizacni-struktura/sekce-06/odbor-11-statni-rozpocet/oddeleni-1105-metodika-rozpocetovani> (cit. 27. 12. 2017)
80. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2017): Strategické dokumenty, <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Koncepce-a-strategie> (cit. 15. 10. 2017)
81. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2006): Strategie regionálního rozvoje České republiky 2007-2013, <https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Koncepce-Strategie/Archiv/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na> (cit. 20. 11. 2017)
82. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2013): Strategie regionálního rozvoje České republiky 2014-2020, <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020> (cit. 20. 11. 2017)
83. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2017): Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí, <https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Rozvoj-obci/Archiv/Elektronicka-metodicka-podpora-rozvojovych-dokumen> (cit. 14. 11. 2017)
84. Ministerstvo vnitra ČR (2017): Počet obyvatel v obcích, <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D> (cit. 3. 2. 2018)
85. Monitor (2017): rozklikávací rozpočet obcí, <https://monitor.statnipokladna.cz/2017/statni-rozpocet/#rozpocet-vydaje-organizacni> (cit. 2. 3. 2018)
86. Oficiální webové stránky Horního Slavkova-<http://www.hornislavkov.cz/> (cit. 15. 1. 2018)
87. Oficiální webové stránky Mariánských Lázní-<https://www.muml.cz/> (cit. 25. 1. 2018)
88. Oficiální webové stránky Žlutice- <http://www.zlutice.cz/obcan/> (cit. 30. 1. 2018)
89. Rozpočet obce (2016): Jak číst rozpočet, <http://www.rozpocetobce.cz/jak-cist-rozpocet-obce> (cit. 4. 1. 2018)

90. Strategie udržitelného rozvoje města Horní Slavkov 2009-2028-
<http://www.hornislavkov.cz/mestsky-urad/rozvoj-mesta-1/strategie-rozvoje-mesta/> (cit. 13. 2. 2018)
91. Strategický plán rozvoje města Mariánské Lázně 2007-2015 a 2016-2031-
<https://www.muml.cz/mesto-a-jeho-sprava/investice-a-rozvoj/strategicky-plan/> (cit. 21. 2. 2018)
92. Strategický plán rozvoje města Žlutice 2009-2015-
<http://www.zlutice.cz/obcan/strategicky-plan.htm> (cit. 14. 3. 2018)
93. WCED (1987): Our common future, WCED- *United Nations World Commission on Environment and Development* ,<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (cit. 4. 9. 2017)

DALŠÍ ZDROJE DAT

94. Zákon 17/ 1992 sb., o životním prostředí
95. Zákon 128/ 2000 sb., o obcích
96. Zákon 248/ 2000 sb., o podpoře regionálního rozvoje
97. Zákon 250/ 2000 sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
98. Interní zdroje Mariánské Lázně- přehled využitých dotací od roku 2010
99. Interní zdroje Horní Slavkov- přehled využitých dotací od roku 2010
100. Interní zdroje Žlutice- Přehled využitých dotací od roku 2010
101. Interní zdroje Žlutice- Přehled o investičních akcích města 2012-2017
102. Rozhovor s místostarostou Mariánských Lázní- Ing. arch. Vojtěch Franta- 15. 3. 2018
103. Rozhovor s vedoucím odboru investic a dotací Mariánských Lázní- Ing. Petr Řezník- 22. 3. 2018
104. Rozhovor se starostou Horního Slavkova- Alexandr Terek- 2. 3. 2018
105. Rozhovor s vedoucí finančního odboru Horního Slavkova- Ivana Kowaliková- 3. 3. 2018
106. Rozhovor se starostou Žlutic- Mgr. Václav Slavík- 5. 3. 2018
107. Rozhovor se správcem rozpočtu Žlutic- Romana Veselá- 5. 3. 2018

PŘÍLOHY

Příloha 1: Znárodnění prioritních os, opatření a aktivit definovaných v SP Mariánských

Lázní

Prioritní osy	Opatření	Aktivity
Ekonomika a lidské zdroje	Podnikatelské prostředí	Rozvoj podnikání
		Diverzifikace ekonomické základny
		Platforma spolupráce
		Benefity pro zaměstnance
		Pro-projektové prostředí ve městě
		Rozvoj podnikatelských nemovitostí
	Lidské zdroje	Školství a vzdělávání
		Mobilita pracovní síly
		Spolupráce a podpora ZŠ a SŠ
		Nové vzdělávací programy
		Zvyšování počtu obyvatel
		Celoživotní vzdělávání
Lázeňství a cestovní ruch	Lázeňství	Údržba a ochrana přírodních léčivých zdrojů
		Zvyšování standartu poskytované péče
		Rozvoj lázeňského centra
		Orientace na širší spektrum klientů
	Cestovní ruch s orientací na využívání přírodních léčivých zdrojů	Spolupráce s okolními regiony a dalšími institucemi v oblasti rozvoje cestovního ruchu
		Rozvoj přírodních zdrojů pro cestovní ruch
		Ochrana zdrojů povrchové i podzemní vody
		Čistota vzduchu
		Vytváření atraktivit CR ve městě a jeho okolí
	Aktivizace nemovitostních zdrojů pro lázeňství a cestovní ruch	Maximalizace využití vhodných nemovitostí pro lázeňství a CR
Efektivizace veřejné správy	Výkon veřejné správy	Vzdělávání ve veřejné správě
		Kooperace města s krajem a ostatními regiony a městy
		Zvyšování participace občanů při výkonu veřejné správy
		Odpovědné hospodaření města

		<i>Aktivní zapojení města v zájmových sdruženích a územních svazcích</i>
		<i>Partnerství veřejného a soukromého sektoru</i>
	Bytová politika města	<i>Revitalizace a regenerace panelových sídlišť</i>
		<i>Bytový fond města (sociální bydlení, startovní byty, běžné bydlení)</i>
	Bezpečnostní politika města	<i>Zvyšování kvalifikace a nábor nových pracovních sil pro Městskou policii</i>
		<i>Preventivní činnost</i>
Rozvoj infrastruktury	Dopravní infrastruktura	<i>Rekonstrukce a budování místních komunikací</i>
		<i>Doprava v klidu</i>
		<i>Veřejná hromadná doprava</i>
		<i>Cyklistická doprava</i>
		<i>Prosazování zájmů města v oblasti dopravy</i>
	Technická infrastruktura	<i>Komunikační infrastruktura</i>
		<i>Technická infrastruktura v oblasti ŽP (ČOV, kanalizace)</i>
		<i>Modernizace energetické sítě</i>
Zlepšení kvality života	Sociální a zdravotní infrastruktura a služby	<i>Podpora rozvoje zdravotnictví</i>
		<i>Prevence sociálně patologických jevů a sociálního vyloučení</i>
	Fyzická atraktivita města pro lázeňské i nelázeňské území města	<i>Koncepce urbanistického rozvoje města</i>
		<i>Rozvoj veřejného prostoru</i>
		<i>Kvalitní architektura ve městě</i>
		<i>Atraktivní produkty cestovního ruchu</i>
		<i>Marketing, propagace a image města (zápis do seznamu UNESCO)</i>
		<i>Rozvoj městských a příměstských ploch a parků pro účely lázeňské léčby a turistiky</i>
	Kultura, sport, volný čas	<i>Ekonomizace kulturního dědictví</i>
		<i>Společenský a kulturní život</i>
		<i>Sport</i>
		<i>Přiměřená podpora spolkové činnosti</i>
		<i>Infrastruktura pro volný čas</i>
		<i>Ohnisková podpora občanské vybavenosti</i>
		<i>Identifikace občanů s městem</i>
		<i>Přeshraniční spolupráce v oblasti kultury</i>

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Mariánských Lázní z roku 2007 a 2016

Příloha 2: Znázornění klíčových oblastí, opatření a specifických cílů definovaných v SP
Horního Slavkova

Klíčové oblasti	Opatření	Specifické cíle
Vzdělanost a zaměstnanost	Rozvoj podnikání	Vytvořit infrastrukturu pro podnikatele
		Vytvořit systém pobídek pro podnikatele
		Vytvořit infrastrukturu pro podnikatele (průmyslová zóna, dům služeb apod.)
	Počáteční vzdělávání	Podporovat získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků
		Zlepšovat materiální podmínky pro vzdělávání ve školách a školských zařízeních
		Přizpůsobovat kapacity škol a školských zařízení potřebám občanů s ohledem na zajištění kvality výuky a péče o děti se specifickými vzdělávacími potřebami
		Vytvořit vhodné podmínky školám a školským zařízením v oblasti jejich provozu
		Vytvořit školské poradenské zařízení a systém péče o děti se specifickými vzdělávacími potřebami
		Zvýšit komunitní úlohu škol a školských zařízení se zaměřením na rodiče školáků
	Další vzdělávání	Vytvořit podmínky pro zapojení vzdělávacích a kulturních institucí ve městě do systému dalšího vzdělávání s využitím jejich personálních a materiálních kapacit
		Vytvořit a rozvíjet systém koordinace programů dalšího vzdělávání včetně zajištění informovanosti občanů
		Zapojit seniory do systému dalšího vzdělávání s přihlédnutím k jejich specifickým potřebám
Kvalita života	Bydlení	Podporovat revitalizaci nevyužitých nebytových prostorů na byty
		Zvýšit kvalitu bytového fondu a přizpůsobovat ji požadavkům různých skupin uživatelů
	Rozvoj občanské společnosti	Posílit místní identitu prostřednictvím rozvoje místních a občanských aktivit
		Posilovat lidskou solidaritu, sociální a mezigenerační soudržnost
		Zvyšovat environmentální povědomí obyvatel
		Vybudovat partnerskou spolupráci mezi radnicí a neziskovým sektorem ve městě
	Veřejné prostory, materiální prostředí města	Oživit veřejné prostory a vytvořit z nich místa aktivního života obyvatel města
		Vytvořit veřejné prostory s kvalitním a udržovaným zázemím
	Bezpečnost	Klást důraz na prevenci nežádoucích jevů
		Zvýšit dopravní bezpečnost prostřednictvím odstranění dopravně nebezpečných míst
		Snížit nápad trestné činnosti a zvýšit její objasněnost
	Zdravotnictví a sociální služby	Podporovat preventivní opatření pro zdravý životní styl
		Umožnit návrat do společnosti sociálně vyloučeným a ohroženým sociálním vyloučením

		<i>Zajistit podmínky pro rozšíření a zkvalitnění zdravotní péče</i>
	Volný čas	<i>Vytvořit dostatek příležitostí a prostorů pro trávení volného času mládeže</i>
		<i>Zapojit rodinu do volnočasových aktivit</i>
		<i>Vytvářet možnosti pro společenské mezigeneračně soudržné volnočasové aktivity pro všechny věkové kategorie</i>
	Moderní správa města	<i>Rozšiřovat možnosti pro aktivní zapojování občanů do správy veřejných věcí prostřednictvím nástrojů komunitního plánování</i>
		<i>Zvyšovat transparentnost místní správy</i>
		<i>Zefektivňovat úroveň služeb poskytovaných občanům ze strany místní správy s důrazem na využití informačních technologií</i>
		<i>Podporovat environmentální styl řízení městského úřadu</i>
Doprava a infrastruktura	Veřejná hromadná doprava	<i>Zvýšit kvalitu infrastruktury a kultury cestování ve veřejné hromadné dopravě</i>
		<i>Posílit povědomí obyvatel o cestování veřejnou hromadnou dopravou</i>
		<i>Zajistit optimální dostupnost služeb a zaměstnání v okolních městech prostřednictvím veřejné hromadné dopravy</i>
	Motorová doprava a doprava v klidu	<i>Zajistit dostatek parkovacích míst pro všechny druhy vozidel s minimálním vlivem na ŽP</i>
		<i>Snížit objem motorové dopravy ve městě</i>
		<i>Zlepšit kvalitu dopravní infrastruktury</i>
	Nemotorová doprava	<i>Vytvořit vnitřně integrovaný systém cyklostezek a cyklotras spojující významné cíle ve městě včetně vytvoření adekvátní doprovodné infrastruktury</i>
		<i>Vytvořit systém bezpečných a přívětivých pěších komunikací, spojující významné cíle ve městě, vyhovující všem skupinám uživatelů</i>
	Technická infrastruktura	<i>Realizovat v maximální možné míře napojení domácností na všechny sítě technické infrastruktury</i>
		<i>Minimalizovat vzdušná vedení inženýrských sítí</i>
		<i>Modernizovat systém veřejného osvětlení s cílem minimalizace provozních nákladů</i>
		<i>Rekonstruovat kanalizační síť</i>
		<i>Diverzifikovat centrální zdroj vytápění s využitím alternativních zdrojů energie</i>
		<i>Rozšiřovat počet objektů vytápěných prostřednictvím centrálního zdroje vytápění</i>
		<i>Vytvářet vhodné podmínky pro snižování objemu tuhého komunálního odpadu</i>
	Komunikační infrastruktura	<i>Vytvářet podmínky pro zajištění příjmu kvalitního TV signálu</i>
		<i>Vytvářet podmínky pro zabezpečení rychlého a finančně dostupného internetu pro všechny domácnosti</i>
		<i>Rozšířit a zkvalitnit kamerový systém</i>

Cestovní ruch	Síťování a partnerství v cestovním ruchu	<i>Rozvíjet partnerství a spolupráci s okolními městy, zahraničními městy a subjekty z oblasti cestovního ruchu</i>
		<i>Podporovat partnerství mezi městem a místními subjekty působící v oblasti cestovního ruchu</i>
		<i>Podporovat vytváření sítí spolupráce subjektů působících v cestovním ruchu a podporovat přenos zkušeností mezi podnikateli a vytvářet podmínky pro jejich vzdělávání</i>
	Marketing města	<i>Vytvořit a realizovat ucelený koncept prezentace města a jeho okolí jako atraktivní turistické destinace</i>
	Infrastruktura, produkty a služby cestovního ruchu	<i>Vytvořit jedinečná a environmentálně šetrná volnočasová zařízení a areály využívající okolní krajinu</i>
		<i>Vytvořit integrovaný systém turistických, naučných a pěších stezek, cyklotras a běžeckých tras spojujících areály ve městě a okolí</i>
		<i>Podporovat rekonstrukci a oživení památek</i>
		<i>Podporovat přizpůsobování dostupnosti turistických cílů a infrastruktury pro rozličné skupiny turistů</i>
		<i>V souladu s identifikovanými potřebami podporovat vznik a rozvoj nových stravovacích a ubytovacích kapacit</i>
		<i>Vytvářet podmínky pro školní cestovní ruch</i>
		<i>Vytvořit a rozvíjet místní turistický informační systém</i>

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Horního Slavkova 2009-2028

Příloha 3: Znázornění prioritních os, strategických cílů a opatření definovaných v SP

Žlutic

Prioritní osy	Strategické cíle	Opatření
Ekonomika a lidské zdroje	Podnikatelské prostředí	<i>Rozvoj podnikání</i>
		<i>Diverzifikace ekonomické základny</i>
		<i>Rozvoj podnikatelských nemovitostí</i>
	Lidské zdroje	<i>Školství a vzdělávání</i>
		<i>Mobilita pracovní síly</i>
		<i>Celoživotní vzdělávání</i>
Lázeňství a cestovní ruch	Lázeňství	<i>Údržba a ochrana přírodních léčivých zdrojů</i>
		<i>Zvyšování standartu poskytované péče</i>
		<i>Orientace na širší spektrum klientů</i>
	Cestovní ruch s orientací na využívání přírodních léčivých zdrojů	<i>Spolupráce s okolními regiony a dalšími institucemi v oblasti rozvoje cestovního ruchu</i>
		<i>Rozvoj přírodních zdrojů pro cestovní ruch</i>
		<i>Vytváření atraktivit CR ve městě a jeho okolí</i>
	Aktivizace nemovitostních zdrojů pro lázeňství a cestovní ruch	<i>Maximalizace využití vhodných nemovitostí pro lázeňství a CR</i>

Efektivizace veřejné správy	Výkon veřejné správy	<i>Vzdělávání ve veřejné správě</i>
		<i>Kooperace města s krajem a ostatními regiony a městy</i>
		<i>Zvyšování participace občanů při výkonu veřejné správy</i>
		<i>Partnerství veřejného a soukromého sektoru</i>
	Bytová politika města	<i>Bytový fond města (sociální bydlení, startovní byty, běžné bydlení)</i>
	Bezpečnostní politika města	<i>Zvyšování kvalifikace a nábor nových pracovních sil pro Městskou policii</i>
		<i>Preventivní činnost</i>
Rozvoj infrastruktury	Dopravní infrastruktura	<i>Rekonstrukce a budování místních komunikací</i>
		<i>Doprava v klidu</i>
		<i>Veřejná hromadná doprava</i>
		<i>Cyklistická doprava</i>
		<i>Prosazování zájmů města v oblasti dopravy</i>
	Technická infrastruktura	<i>Komunikační infrastruktura</i>
		<i>Technická infrastruktura v oblasti ŽP (ČOV, kanalizace)</i>
		<i>Modernizace energetické sítě</i>
Zlepšení kvality života	Sociální a zdravotní infrastruktura a služby	<i>žádné specifické aktivity nebyly vymezeny</i>
	Fyzická atraktivita města pro lázeňské i nelázeňské území města	<i>Koncepce urbanistického rozvoje města</i>
		<i>Rozvoj městských a příměstských ploch a parků pro účely lázeňské léčby a turistiky</i>
	Kultura, sport, volný čas	<i>Ekonomizace kulturního dědictví</i>
		<i>Společenský a kulturní život</i>
		<i>Sport</i>
		<i>Přiměřená podpora spolkové činnosti</i>
		<i>Identifikace občanů s městem</i>
		<i>Přeshraniční spolupráce v oblasti kultury</i>

Zdroj: zpracováno dle Strategického plánu Žlutic 2009-2015

Příloha 4: Struktura rozhovoru se starostou města (vedoucím odboru plánování a rozvoje)

Tematické okruhy	Konkrétní otázky
Důvody pořízení SP	<i>Víte, proč se město kdysi rozhodlo pořídit Strategický plán?</i>
	<i>Víte, kdo byl hlavním iniciátorem, který prosazoval pořízení SP?</i>
	<i>Bylo podle Vás jedním z hlavních důvodů pořízení SP získání dotačních příspěvků?</i>
	<i>Je pro Vás osobně SP důležitý (a v čem)?</i>
	<i>Jaký myslíte, že je hlavní cíl strategického plánu (proč ho město podle Vás zpracovávají)?</i>
Proces přípravy a zpracování SP	<i>Byla na zpracování strategie oslovena nějaká odborná firma?</i>
	<i>Věděl byste, kdo všechno byl k procesu plánování přizván? A kdo přišel?</i> (podnikatelé, zástupci neziskových organizací, veřejnost, další)
	<i>Jakým způsobem vznikala rozhodnutí o zařazení nějaké oblasti do SP (většinou dohodou, přistoupení na doporučení experta, kompromisy)? Jakým způsobem vznikají ta rozhodnutí dnes, když o něčem takovém diskutujete?</i>
	<i>Jak běžně postupujete v rozhodování o budoucím rozvoji města dnes? Snažíte se nejdříve identifikovat problémy města a na ně se zaměřit, nebo se například inspirujete i u ostatních úspěšných měst apod.?</i>
	<i>Koho vnímáte jako nejvýznamnějšího aktéra rozvoje ve městě (v současnosti)?</i>
	<i>Kdybyste měl seřadit místní podle jejich důležitosti v ohledu strategického plánování, jak by to vypadalo?</i> -místní správa (úřad) -starosta -veřejnost -podnikatelé -zástupci neziskových organizací -zájmové spolky, sdružení -další
Oblasti rozvoje města	<i>V jakých oblastech (aktivitách, činnostech) vidíte potenciál pro další rozvoj města?</i>
	<i>Kdybyste měl vyjmenovat 3 silné a 3 slabé stránky města, které by to byly?</i>
	<i>Potýká se nyní město s nějakými výraznými problémy?</i>
	<i>V čem vidíte hlavní výhody města?</i>
	<i>Co z toho řeší současný SP?</i>
	<i>Vzpomenete si, jaké jsou hlavní klíčové oblasti rozvoje (prioritní oblasti) definované v SP?</i>
	<i>Existují, podle Vás, nějaké oblasti, které byly při zpracování SP vynechány a měly by tam být? Které to jsou?</i>
Financování rozvoje města	<i>Z jakých zdrojů se financují aktivity v SP?</i>

	<i>Snaží se město financovat aktivity ze SP vlastními prostředky (z rozpočtu města)?</i>
	<i>Jaký je podle Vás největší problém v tomto ohledu (financování rozvoje z vlastních prostředků)?</i>
	<i>Očekávalo se, že díky zpracování SP získá město finanční podporu z dotačních programů?</i>
	<i>Ovlivnila dostupnost dotačních příspěvků výběr prioritních oblastí rozvoje? Případně jak?</i>
	<i>Jsou nějaké oblasti, které nebyly do SP zařazeny z důvodu nemožnosti získání dotace?</i>
	<i>O jaké dotace jste přibližně v posledních letech žádali (o jaké typy dotací)?</i>
	<i>Zhodnotil byste to jako úspěšné čerpání dotací?</i>
	<i>Jaký je, podle Vás, největší problém při čerpání dotací? Nebo na jaké problémy jste narazili konkrétně Vy?</i>
	<i>Opakovali byste čerpání dotací tohoto typu (na aktivity SP)?</i>
Zhodnocení realizace SP	<i>Daří se, podle Vás, naplňovat cíle SP?</i>
	<i>Jakými různými způsoby se Vy osobně zasazujete o realizaci SP?</i>

Příloha 5: Struktura rozhovoru s rozpočtářem města (vedoucím odboru investic a dotací)

Tematické okruhy	Konkrétní otázky
Proces sestavení rozpočtu	<i>Kdo formuluje „priority“ rozpočtu? Kdo vytváří rozpočet?</i>
	<i>Kdo má nejvýznamnější roli při procesu sestavení rozpočtu?</i>
	<i>Jaký je princip sestavení rozpočtu (hlasuje je o tom, kolik město dá na danou aktivitu)?</i>
	<i>Jakým způsobem se rozhoduje o rozdělení finančních prostředků na investice a ostatní věci (údržba, opravy, běžné výdaje)?</i>
	<i>Zohledňuje se při sestavení rozpočtu platný SP (pravidelně- každý rok)?</i>
	<i>Jak se priority SP odrážejí v rozpočtu města?</i>
Příjmy a výdaje města	<i>Z jakých zdrojů se skládají příjmy města? A jaká složka je, co se týče objemu peněz, nejvýznamnější?</i>
	<i>Jaké typy výdajů se v rozpočtu objevují (běžné x investiční)?</i>
	<i>Vyskytují se některé investiční výdaje v rozpočtu pravidelně (každý rok)?</i>
Dotační možnosti	<i>Počítáte v příjmech města také s dotacemi?</i>
	<i>S jakými přesně- jaké dostáváte pravidelně, o jaké žádáte?</i>
	<i>Žádá obec o finanční prostředky také z krajských dotačních programů?</i>
	<i>Na jaké typy aktivit město nejčastěji žádá dotace?</i>
	<i>Jak úspěšné je, podle Vás, město při získávání dotací v posledních letech?</i>
	<i>Jaký je, podle Vás, největší problém při žádosti či čerpání dotací?</i>
Struktura financovaných aktivit	<i>Jsou nějaké oblasti, které podle Vás v rozpočtu zcela chybí, popřípadě se zde objevují jen příležitostně?</i>
	<i>Mohl/a byste vyjmenovat pár rozvojových aktivit, na které v poslední době město čerpalo dotaci?</i>
	<i>Mohl/a byste teď naopak vyjmenovat pár rozvojových aktivit, které si město hradilo z větší části vlastními prostředky?</i>